

JOHN C.
MAXWELL

EL
TALENTO
NUNCA
ES
SUFICIENTE

DESCUBRE LAS ELECCIONES QUE
TE LLEVARÁN MÁS ALLÁ DE TU TALENTO

CON QUE TIENES TALENTO. ¿AHORA QUÉ?

La sociedad está llena de personas que pudieron ser grandes, personas que mostraban un futuro prometedor pero nunca lograron su potencial completo. Pero también están las otras, personas como Jefferson, Churchill, Bono y Oprah, que subieron al siguiente nivel multiplicando, aprovechando al máximo su talento y mejorando el mundo que les rodeaba en el proceso.

Las personas en todo el mundo lo confirman. Lee los encabezados, mira los sucesos sobresalientes o simplemente sal de tu casa: algunas personas talentosas logran todo su potencial mientras que otras se autodestruyen o se mantienen en la mediocridad. Utilizando ejemplos auténticos y sabiduría comprobada, Maxwell comparte 13 atributos que necesitas aprovechar al máximo para ampliar tu potencial y vivir la vida que deseas. ¿Cuál es la diferencia? Maxwell, el gurú de los profesionales en los negocios del mundo, insiste que las elecciones que las personas toman no sólo generan las habilidades que heredan sino que también los impulsan a la grandeza. Entre otras verdades, las personas exitosas saben que:

- La fe eleva su talento
- La iniciativa activa su talento
- El enfoque dirige su talento
- La preparación posiciona su talento
- La práctica afina su talento
- La perseverancia sostiene su talento
- El carácter protege su talento. . . y mucho más.

Puedes tener talento y aún así no lograr todo tu potencial. O puedes tener un talento extra y realmente sobresalir.

«Si el talento fuera suficiente, entonces ¿por qué conocemos personas talentosas que no son muy exitosas?» John C. Maxwell



Publicado por

GRUPO NELSON

Desde 1798

Para otros materiales, visítenos a:

www.gruponelson.com

NEGOCIOS Y ECONOMÍA / LIDERAZGO

ISBN-13: 978-0-88113-072-0

ISBN-10: 0-88113-072-9



9 780881 130720



5 1499
EAN
△

WWW.INVERSIONYNEGOCIOS.COM

EL
TALENTO
NUNCA
ES
SUFICIENTE

JOHN C.
MAXWELL



Publicado por
GRUPO NELSON
Una división de Thomas Nelson Publishers
Desde 1798

www.gruponelson.com

DEDICO ESTE LIBRO, *EL TALENTO NUNCA ES SUFICIENTE*,
A MI TERCER NIETO, JOHN PORTER MAXWELL.
SU SONRISA Y SU DESEO DE ESTAR CON SU ABUELITO
Y MIMI NOS HAN CAUTIVADO.
ES NUESTRA ORACIÓN QUE CUANDO ÉL CREZCA,
TOME DECISIONES CORRECTAS QUE LE PERMITAN
CONVERTIRSE EN UNA PERSONA EXTRA TALENTOSA.

© 2007 por Grupo Nelson, Inc.
Una división de Thomas Nelson, Inc.
Nashville, Tennessee, Estados Unidos de América
www.gruponelson.com

Título en inglés: *Talent is Never Enough*
© 2007 por John C. Maxwell
Publicado por Thomas Nelson, Inc.

A menos que se indique lo contrario, todos los textos
bíblicos han sido tomados de la Nueva Versión Internacional® NVI®
© 1999 por la Sociedad Bíblica Internacional®.
Usado con permiso.

Traducción: *Hubert Valverde*
Diseño interior: *MarysolRodriguez.org*

ISBN-10: 0-88113-072-9
ISBN-13: 978-0-88113-072-0

Reservados todos los derechos.
Prohibida la reproducción total o parcial
de esta obra sin la debida autorización
por escrito de la editorial.

Impreso en Estados Unidos de América
ex libris eltropical

CONTENIDO

<i>Reconocimientos</i>	VIII
CUANDO EL TALENTO NO ES SUFICIENTE	I
1. CREER ELEVA TU TALENTO	13
<i>A eso se le llama garantía. En ese tiempo muchas personas solían decir que era sólo una habladuría. Estaban equivocados. Era una marca de confianza que poseía la persona que la pronunciaba. Esa firme capacidad de creer lo hizo una leyenda e hizo que los miembros de su equipo fueran campeones. ¿Qué podría hacer la capacidad de creer por ti?</i>	
2. LA PASIÓN ESTIMULA TU TALENTO	35
<i>¿Por qué recibiría un barbero de una comunidad prestigiosa, un reconocimiento de la administración de los pequeños negocios de Estados Unidos y un doctorado honorario? Aquí hay una pista: el ser un barbero no era tan importante como la pasión que tenía para cambiar el mundo.</i>	
3. LA INICIATIVA ACTIVA TU TALENTO	53
<i>Nadie puede aprovechar su talento en medio de una limitante burocrática, especialmente después de un desastre natural. ¿No es cierto? Quizás te sorprenda saberlo. Debido a su iniciativa, esa compañía pudo hacer lo que parecía imposible en apenas sesenta y seis días.</i>	
4. EL ENFOQUE DIRIGE TU TALENTO	77
<i>¿Qué opciones hay cuando colocas a dos cazadores sin experiencia y sin enfoque en una de las regiones más abundantes de cacería en el mundo? ¡Pura comedia! Aprende dónde y cómo enfocar tus esfuerzos de tal forma que puedas tener mejores resultados que esos cazadores.</i>	

5. LA PREPARACIÓN POSICIONA TU TALENTO 95
¿Cómo te preparas para un viaje de un año en un área desconocida con obstáculos desconocidos y sabiendo que debes empacar todo lo necesario? Este fue el desafío para este gran aventurero. Él triunfó. Este capítulo te ayudará a prepararte para cualquier desafío que se presente.
6. LA PRÁCTICA AFINA TU TALENTO 119
Nadie le dio una oportunidad a Charles. Hasta su propia familia esperaba que él fracasara, pero en lugar de dejar que eso lo molestara, él practicó. Muy pronto se convirtió en el mejor del mundo en su profesión. Se dice que es la primera persona cuya marca es su nombre. Su secreto también puede ser el tuyo.
7. LA PERSEVERANCIA SOSTIENE TU TALENTO 143
¿Qué haces cuando el sueño de una década se desvanece? Esa fue la pregunta de Vonetta. Ella deseaba renunciar, pero ¿podía hacerlo? Ella colocó sus esperanzas en un nuevo sueño y su perseverancia la llevó al nivel más alto. Averigua adónde te puede llevar a ti.
8. EL VALOR PRUEBA TU TALENTO 167
Su valor era legendario. Churchill se enfrentó solo contra los nazis e inspiró a una nación para que lo apoyaran durante la Segunda Guerra Mundial. Su historia y cómo desarrolló su valor cuando era joven también puede inspirarte.
9. LA DISPOSICIÓN DE APRENDER AMPLÍA TU TALENTO 191
Él pudo haber sido la persona más talentosa que jamás haya existido. A los veintiséis años era reconocido como un experto, pero su curiosidad y deseo por aprender eran mucho más grandes que su talento. Esas cualidades lo elevaron de ser un experto a ser una leyenda. ¿Podrán elevarte a ti también?
10. EL CARÁCTER PROTEGE TU TALENTO 219
¿Cuál es la amenaza más grande para tu talento? ¿Falta de recursos? ¿Capacitación? ¿Oportunidad? No. La falta de carácter es tu amenaza más grande. Cuando ese científico mintió, no sólo se dañó a sí mismo sino que decepcionó al mundo. Aprende cómo el carácter puede protegerte.
11. LAS RELACIONES INFLUYEN EN TU TALENTO 241
Él era un drogadicto. Pasó tiempo en la cárcel. Algunos pensaron que era una causa perdida. No esta mujer. Ella le ayudó a cambiar su vida. Todas las relaciones influyen en nuestro talento, de una u otra forma. Descubre si tus relaciones te están llevando en la mejor dirección.
12. LA RESPONSABILIDAD FORTALECE TU TALENTO 267
¿Se puede decir que alguien tiene demasiado talento? ¿Haría eso que una persona fracasara? Dan tenía un talento atlético único. Sin embargo, lo que lo dañó no era tener demasiado talento sino tener muy poca responsabilidad. Averigua cómo aumentar tu responsabilidad para que se equipare a tu talento.
13. EL TRABAJO EN EQUIPO MULTIPLICA TU TALENTO 289
¿A qué atribuyen el éxito un activista de clase mundial y una estrella de rock? A lo mismo que lo atribuyen los mejores pilotos del mundo y los mejores ejecutivos. ¡Trabajo en equipo! Los invidiosos sólo logran llegar a la cima con ayuda de los demás. Aprende como el trabajo en equipo puede ser tu aliado.
- LA ÚLTIMA PALABRA SOBRE EL TALENTO 309
- Notas 312
- Acerca del autor 321

RECONOCIMIENTOS

Gracias a:

Charlie Wetzel, mi escritor.

Stephanie Wetzel, quien revisa y edita el manuscrito.

Linda Eggers, mi asistente.

CUANDO EL TALENTO NO ES SUFICIENTE

El talento con frecuencia está sobrevalorado y por lo general malentendido. El poeta y dramaturgo francés Edouard Pailleron señaló: «Cuando triunfas siempre habrá ilusos que digan que tienes talento». Cuando las personas obtienen grandes logros, por lo general los demás explican sus logros atribuyéndolos sencillamente al talento. No obstante, esa es una forma falsa y engañosa de mirar el éxito. Si el talento por sí solo es suficiente, entonces ¿por qué conocemos personas muy talentosas que no son altamente exitosas?

Muchos hombres de negocios estadounidenses se obsesionan con el talento. Algunos piensan que talento es la respuesta para cada problema. Malcolm Gladwell, autor de *The Tipping Point* [Punto de desequilibrio] y *Blink*, denota que muchas compañías y asesores dicen que encontrar a personas con talento debe ser prioridad ante todo lo demás. Él dice: «esta mentalidad de talento es la nueva ortodoxia de la administración estadounidense». Algunas compañías contratan a docenas de administradores de empresas con maestrías de las universidades más reconocidas, los promueven rápidamente, los recompensan espléndidamente y nunca evalúan de manera correcta su desempeño. Un ejemplo claro es Enron. Su enfoque en el talento era legendario. Por ejemplo, Lynda Clemmons, quien inició los negocios derivados del clima de Enron, pasó de ser comerciante a asociada, luego admi-

nistradora, directora y por último jefe de su propia unidad de negocio en ¡sólo siete años! Gladwell hace la pregunta: «¿Cómo se evalúa el desempeño de una persona en un sistema donde esa persona no está el suficiente tiempo en esa posición para hacer tal evaluación?»¹

El talento nunca es suficiente. Peter Drucker, el padre de la administración moderna dijo: «Parece haber muy poca correlación entre la efectividad de una persona y su inteligencia, su imaginación o su conocimiento... la inteligencia, la imaginación y el conocimiento son recursos esenciales, pero sólo la efectividad los convierte en resultados. Por sí mismos, sólo pueden poner límites a lo que puede ser contenido». Si el talento fuera suficiente, entonces las personas más influyentes y eficaces siempre serían las más talentosas, pero con frecuencia ése no es el caso. Considera lo siguiente:

- Más del cincuenta por ciento de todos los ejecutivos de las compañías Fortune 500 tenían un promedio regular en sus calificaciones universitarias.
- Sesenta y cinco por ciento de todos los senadores de Estados Unidos pertenecían a la sección menos dotada en la escuela.
- Setenta y cinco por ciento de los presidentes de Estados Unidos estaban en los clubes menos populares de la escuela.
- Más del cincuenta por ciento de los empresarios millonarios nunca terminaron la universidad.²

El talento, claramente, no lo es todo.

EL PRINCIPIO DEL SALTO DE ALTURA

Este no es un libro en contra del talento. Yo creo en la importancia del talento. ¿Y cómo no hacerlo? Todos los líderes exitosos comprenden su importancia. El legendario entrenador de fútbol americano,

Lou Holtz me dijo una vez: «John, he entrenado equipos que tienen buenos jugadores y he entrenado equipos que tienen malos jugadores. ¡Soy un mejor entrenador cuando tengo buenos jugadores!» Entre más talento tenga un equipo de deportes, negocios o servicios, mayor será el potencial y mejor será el líder.

La mayoría de los líderes comprenden la dinámica de la propiedad, la responsabilidad compartida, la división de la labor, el gobierno del comité, y la delegación. Con frecuencia los líderes logran grandes objetivos dividiendo una tarea por partes y coordinando el esfuerzo en general. Hazañas notables, tales como la construcción de las pirámides o la gran muralla china, se lograron de esa manera. Sin embargo, hay algunas tareas que no pueden mejorarse añadiendo más personas. La ley de Brook declara: «añadir personas a un proyecto retrasado de software solo lo retrasa más». La cantidad no siempre es lo mejor y algunas cosas se hacen mejor de manera individual.

Una ilustración sencilla y maravillosa de la importancia del talento se puede notar en los eventos deportivos tales como el salto de altura. Para ganar el salto de altura se necesita que una persona pueda saltar dos metros, no siete personas que puedan saltar treinta centímetros. Ese ejemplo parece obvio, no obstante, por lo general ¿no pensamos que añadiendo más personas a la tarea se puede lograr más? Esa no es siempre la solución adecuada. De hecho, hay muchas tareas que necesitan más de talento que de número. Al igual que el salto de altura, requieren de un talento extraordinario en una persona, y no del talento mediocre de muchas.

COLOCAR EL TALENTO EN PERSPECTIVA

Tal como lo he dicho antes, no quiero minimizar la importancia del talento. El talento es un don de Dios que debe ser celebrado. Cuando observamos a las personas talentosas...

1. Debemos maravillarnos de su habilidad

Al leer libros de liderazgo de Jack Welch, me asombra su profunda sabiduría combinada con el sentido común. No es sorprendente que él haya podido darle vuelta a GE y elevarla a una posición dominante dentro del mundo corporativo de Estados Unidos. Él es un líder nato.

Cada vez que tengo la oportunidad, asisto a los conciertos de Sarah Brightman. Su voz la separa de otros artistas vocales. Con frecuencia cierro mis ojos y sólo la escucho cantar, maravillándome de la habilidad de esta diva. Sarah Brightman es una vocalista nata.

El fútbol americano profesional de Atlanta subió a un nuevo nivel cuando Michael Vick llegó allí. Su capacidad para ir detrás de una pelota garantiza la emoción de todos los que ven el juego. Él ha elevado a su equipo y al número de los admiradores de los Falcons con sus talentos extraordinarios. Michael Vick es un atleta nato.

El talento puede capacitar a las personas para hacer cosas extraordinarias y debemos reconocer el talento de las personas y maravillarnos de sus logros.

2. Debemos reconocer su contribución a la sociedad

Cuando observamos personas talentosas, debemos notar su impacto. ¿Dónde estaría Estados Unidos hoy si este país no hubiera sido formado por líderes talentosos? He estado leyendo *Booknotes Life Stories: Notable Biographies on the People Who Shaped America* [Cuaderno de historias de la vida: biografías notables de personas que formaron Estados Unidos] escrito por Brian Lamb, fundador ejecutivo de C-SPAN y anfitrión de C-SPAN Booknotes. El libro me ha recordado el talento de los padres fundadores de Estados Unidos:

- THOMAS JEFFERSON, el tercer presidente de la nación y principal escritor de la declaración de la independencia, era un hombre del renacimiento: el inventó el primer arado moderno, fue

presidente de la Sociedad Filosófica de Estados Unidos, envió a Lewis y Clark en la primera expedición científica del país, volvió a diseñar Washington DC, para que el presidente en la Casa Blanca tuviera que mirar hacia arriba para ver el congreso en Capitol Hill y ofreció su biblioteca personal de 6.500 volúmenes de manera que pudiera servir para la fundación de la biblioteca del Congreso de Estados Unidos.

- THOMAS PAINE produjo el primer libro de éxito de librería de la nación al escribir *Sentido común*. Vendió medio millón de copias en un país de tres millones de personas.
- JAMES MADISON, el cuarto presidente del país, fue el pensador principal detrás de la constitución de Estados Unidos. Él era el jugador más valioso de los cincuenta y cinco hombres que crearon ese documento, y era mejor pensador que Jefferson.
- HENRY CLAY, orador, estadista y abogado, fue mentor de Abraham Lincoln y previno que los estados del sur se separaran en 1850. Muchos historiadores creen que ese retraso de una década le dio a la Unión el suficiente tiempo para desarrollar su base industrial y así llevar a la preservación de Estados Unidos.

El curso de la historia del mundo ha sido cambiado por hombres y mujeres que han utilizado sus habilidades al máximo.

3. Debemos separar lo que pueden hacer de lo que son

Fred Smith, autor y ex presidente de la asociación Fred Smith, me compartió un poco de su sabiduría hace muchos años. Me dijo: «La habilidad por lo general es más grande que la persona».

Lo que quiso decir con esto es que el talento de algunas personas es mayor que otros atributos personales importantes, tales como el carácter y el compromiso. Como resultado, con frecuencia no llegan a elevarse al mismo nivel que su talento. Las personas talentosas siempre están tentadas a apoyarse en sus habilidades, o desean que otras personas las reconozcan, pero que pasen por alto sus deficiencias.

¿No ha conocido personas que debieran estar en la cima pero no lo están? Tenían todo el talento que necesitaban, pero aún así no pudieron triunfar. El filósofo Ralph Waldo Emerson debió haber conocido personas así porque dijo: «El talento en sí mismo es sólo

«Lo más difícil acerca del éxito es que tienes que mantenerte siendo exitoso. El talento es sólo el punto inicial en el negocio. Uno tiene que mantener ese talento funcionando».

— Irving Berlin

un adorno y un espectáculo. El talento trabajando junto con el gozo en la causa de una verdad universal eleva al que lo posee a un nuevo nivel como benefactor».

Entonces ¿alguna vez el talento es suficiente? Si, pero sólo al principio. El novelista Charles Wilson dice: «Sin importar el tamaño de la

botella, la espuma siempre sube hacia arriba».

El talento sobresale. Hace que la gente te note. Al principio, el talento te separa de los demás del grupo. Te da una ventaja sobre los demás. Por esa razón, el talento natural es uno de los dones más grandes de la vida, pero esa ventaja sólo dura un tiempo corto. El escritor musical Irving Berlin comprendió este principio cuando dijo: «Lo más difícil acerca del éxito es que tienes que mantenerte siendo exitoso. El talento es sólo el punto inicial en el negocio. Uno tiene que mantener ese talento funcionando».

Muchas personas talentosas que comienzan con una ventaja con respecto a los demás, pierden esa ventaja porque se apoyan en ese talento en lugar de elevarlo. Asumen que el talento por sí mismo los mantendrá en ventaja. Ellos no se dan cuenta del principio que dice: si sólo navegan sin remar, otros pronto les pasarán.

El talento es más común de lo que ellos piensan. El autor de grandes éxitos de librería Stephen King afirma: «El talento es más barato que la sal. Lo que separa a los individuos talentosos de los exitosos es el esfuerzo completo». Notamos que se necesita más que talento para lograr el éxito.

¿TIENES LO QUE SE NECESITA?

1. Todo el mundo tiene talento

Las personas tienen el mismo valor pero no la misma habilidad. Algunas personas parecen ser bendecidas con una multitud de talentos. La mayoría de nosotros tiene menos habilidades, pero debes saber esto: todos tenemos algo que podemos hacer bien.

En su libro *Ahora, descubra sus fortalezas*, Marcus Buckingham y Donald O. Clifton dicen que cada persona es capaz de hacer algo mejor que otras diez mil personas.

Y apoyan esta afirmación con investigación sólida. Le llaman a esta área la zona fuerte y alientan a las personas para que la encuentren y saquen el máximo provecho. No importa qué tan consciente seas de tus habilidades, cómo te sientas acerca de ti mismo, o si anteriormente hayas logrado el éxito. Tienes talento y tú puedes desarrollarlo.

2. Desarrolla el talento que tienes, no el que quieres

Si te preguntara quien tendría más éxito, la persona que se apoya en su talento solamente o la persona que se da cuenta de su talento y lo desarrolla, la respuesta sería obvia. Ahora déjame hacerte esta pregunta: ¿Por qué la mayoría de las personas dedican la mayoría de su tiempo a enfocarse en reforzar sus debilidades?

Una de las cosas que enseñé a las personas en mis conferencias es que dejen de pensar en sus debilidades y empiecen a trabajar en sus puntos fuertes (lo que quiero decir con esto es que se enfoquen en sus habilidades, no en los asuntos de actitud y de carácter, los cuales deberían ser analizados). Mi observación es que las personas no pueden aumentar su habilidad en un área más de 2 puntos en una

Las decisiones clave que hagas, aparte de tu talento natural, te separarán de los demás que sólo tengan talento.

escala del 1 al 10. Por ejemplo, si tu talento natural en un área es de un 4, con mucho esfuerzo puedes elevarlo a un 6. En otras palabras, uno puede pasar de estar siendo un poco menos del promedio a un poco más del promedio. Supongamos ahora que en un área tú eres un 7; tienes el potencial

para convertirte en un 9, quizás hasta un 10 si ese es tu punto más fuerte y tú te esfuerzas de manera excepcional. Eso te ayuda a avanzar de un talento de 1 en 10.000 a un talento de 1 en 100.000, pero solamente si haces las otras cosas que son necesarias para incrementar tu talento.

3. Cualquiera puede tomar decisiones que le darán más valor al talento

La pregunta se mantiene: ¿Qué es lo que crea la efectividad que Peter Drucker dice es necesaria para convertir el talento en resultados? Surge de las decisiones que haces. *Las decisiones clave que hagas,*

aparte de tu talento natural, te separarán de los demás que sólo tengan talento. El orador, abogado y líder político William Jennings Bryan dijo: «El destino no es cuestión de suerte, es cuestión de decisión; no es algo que se espera, es algo que se logra».

He descubierto trece decisiones claves que se pueden hacer para ampliar el talento de cualquier persona:

1. Creer eleva tu talento.
2. La pasión estimula tu talento.
3. La iniciativa activa tu talento.
4. El enfoque dirige tu talento.
5. La preparación posiciona tu talento.
6. La práctica afina tu talento.
7. La perseverancia sostiene tu talento.
8. El valor prueba tu talento.
9. La disposición de aprender amplía tu talento.
10. El carácter protege tu talento.
11. Las relaciones influyen en tu talento.
12. La responsabilidad fortalece tu talento.
13. El trabajo en equipo multiplica tu talento.

Toma estas decisiones y puedes ser una persona extra talentosa. Si tienes talento, estarás sólo. Si tienes más que talento, sobresaldrás.

¡TÚ PUEDES HACERLO!

Pienso que las ideas de este libro pueden ayudarte. *El talento nunca es suficiente* fue inspirado por algo que me sucedió en el 2004. El entrenador Jim Tressel me pidió que hablara al equipo de fútbol americano del estado de Ohio el fin de semana en que ellos jugaban contra Michigan. Era más que un compromiso para mí, ¡era un

sueño hecho realidad! Crecí en Ohio y he sido un admirador de los Buckeyes toda mi vida.

El entrenador Tressel había leído mi libro *Hoy importa*. Debido a que sus jugadores eran muy jóvenes y él quería enseñarles a que se enfocarían en la temporada de fútbol del 2004, el equipo estudió ese libro todo el año. El entrenador Tressel quería que yo le hablara al equipo en ese último y más importante juego de la temporada regular. Fue una experiencia inolvidable. Les hablé un viernes por la noche, caminé con ellos al estadio el sábado y fui a sus vestidores donde vi un reloj que contaba los minutos antes del juego con Michigan que también decía: «Hoy importa».

¿Podría haber algo mejor? ¡Sí! El entrenador Tressel se me acercó y me dijo: «John, tú y yo guiaremos al equipo al campo de juego».

Enfrente de diez mil fanáticos, corrimos al campo. Nunca olvidaré ese momento. ¿Podría haber algo mejor? ¡Sí! Estuve todo el tiempo viendo el partido desde la banca de los jugadores. Y todavía mejor fue que Ohio ganó.

¿Qué tiene que ver esto con *El talento nunca es suficiente*? Antes de mi visita, el entrenador Tressel me había enviado alguna información del equipo para que yo me preparara. Una de las cosas era «El manual del ganador», el cual contenía un artículo titulado: «Cosas que no requieren de talento». Enfatizaba que características tales como la puntualidad, el esfuerzo, la paciencia, y la ayuda desinteresada eran importantes para el equipo de fútbol de Ohio. Ninguna de esas cosas requería ningún talento. El entrenador Tressel me dijo que él y su personal estaban intentando ayudar a sus jugadores talentosos a que se dieran cuenta que el talento por sí solo no era suficiente.

Me encantó ese artículo y pensé que si escribía un libro sobre el tema, podría ayudar a muchas personas. Las personas que descuidan la importancia de tomar las decisiones correctas para soltar y aprovechar al máximo sus talentos, continuamente tienen un mal desempeño.

Su talento les permite sobresalir, pero sus malas decisiones les hacen descender. Sus amigos, sus familiares, sus entrenadores, sus jefes ven su habilidad, pero se preguntan porqué frecuentemente no sobrepasan las expectativas. Su talento les da la oportunidad, pero sus malas decisiones les cierran sus puertas. El talento es concedido, pero debes ganarte el triunfo.

En contraste, las personas extra talentosas logran alcanzar su potencial. Con frecuencia se desempeñan sumamente bien. Las personas ven su habilidad y se asombran de cómo sobrepasan continuamente las expectativas. Su talento les da la oportunidad y sus buenas decisiones les abren la puerta para un éxito aún mayor.

La vida es un asunto de decisiones y cada decisión que haces, te hace. ¿Qué harás por tu carrera? ¿Con quién te casarás? ¿Dónde vivirás? ¿Cuánta educación obtendrás? ¿Qué harás con el día de hoy? No obstante, una de las decisiones más importantes que harás es *¿en quién te convertirás!* La vida no es solamente tener una buena mano en un juego de naipes; uno no puede controlar eso porque el *talento* es dado por Dios. La vida es saber jugar bien esa mano y eso se determina mediante tus decisiones.

TALENTO + DECISIONES CORRECTAS =
UNA PERSONA EXTRA TALENTOSA

Las personas extra talentosas son aquellas que aprovechan al máximo su talento, logran su potencial y cumplen su destino.

Estaba leyendo un libro del Dr. Seuss a mis nietos llamados: *¡Oh, cuán lejos llegarás!* Encontré en él una maravillosa verdad que decía:

Tienes un cerebro en tu cabeza.

Tienes pies en tus zapatos.

Puedes moverte en la dirección que te plazca.

Lo creo con todo mi corazón. Mi oración es que *El talento nunca es suficiente* te ayude a tomar buenas decisiones que te capaciten para convertirte en una persona extra talentosa, basada en el fundamento de tus habilidades y que vivas tu vida a todo tu potencial.

1

CREER ELEVA TU TALENTO

Para la mayoría de las personas, el primero y el más grande obstáculo hacia el éxito es creer en sí mismas.

Una vez que las personas descubren cuál es su mejor área (el área donde ellas son más dotadas) lo que las limita no es la falta de talento. Es la falta de confianza en sí mismas, lo cual es una limitación auto impuesta. No creer en sí mismo funciona como un techo sobre el talento. Sin embargo, cuando las personas creen en sí mismas, liberan un poder y recursos que inmediatamente las llevan a un nivel más alto. Tu potencial es una imagen de lo que puedes convertirte. Creer te ayuda a ver la imagen y a alcanzarla.

MÁS QUE SOLO UN GRAN TALENTO

Se ha convertido en una leyenda del deporte estadounidense. Las personas le llaman la garantía. En un tiempo parecía ser una declaración escandalosa de parte de un atleta de alto nivel cuyo equipo era el menos favorito para el gran juego. Ocurrió el 9 de enero de 1969, tres días antes del tercer campeonato de fútbol americano, la primera vez que iba a ser llamado el Super Bowl.

Y fueron sólo ocho palabras las que pronunció el mariscal de campo del equipo de los Jets, Joe Namath: «Los Jets ganarán el domingo. Se los garantizo».

Esa osada declaración puede parecer no tan notable el día de hoy. Desde los tiempos de Mohammad Ali, declaraciones como esas son comunes en los deportistas; pero las personas no escucharon antes declaraciones como esas de jugadores de la liga americana de fútbol, cuyos equipos habían estado en existencia solamente por ocho años. La liga de fútbol americano era considerada inferior. En los dos campeonatos previos, los equipos de la liga americana de fútbol habían sido aplastados. La mayoría de los expertos creían que faltarían muchos años antes de que un equipo de la liga americana de fútbol pudiera competir a nivel de cualquier equipo de la Liga Nacional de fútbol. El equipo de los Colts de la liga nacional de fútbol eran los favoritos para ganar este juego de campeonato con un mínimo de dieciocho puntos de ventaja.

La garantía de Namath pudo parecer escandalosa pero era más que simple arrogancia. A pesar de que Namath era rápido para aceptar la responsabilidad en las entrevistas cuando los Jets perdían, siempre demostró una poderosa confianza en sí mismo. El creía en sí mismo, su equipo y su habilidad para ganar el juego. La habilidad para creer en sí mismo era algo que podía verse desde su niñez.

LOS PRIMEROS INDICIOS

Joe Namath siempre poseyó un talento atlético. Venía de una familia de atletas.

Sus primeros entrenadores fueron sus familiares. John, su padre, dedicó mucho tiempo a enseñarle cómo tirar y pegarle a una bola de béisbol y le enseñó qué hacer en varias situaciones de juego.

Sus hermanos también contribuyeron. Bobby comenzó a enseñarle la posición de mariscal de campo cuando Joe tenía sólo seis años, y Frank hacía ejercicios con él y lo apaleaba cuando no se desempeñaba bien en sus prácticas familiares.

Mientras crecía, Joe era pequeño y ligero para su edad. Algunas personas lo subestimaban debido a ello. Cuando estaba en la escuela, un grupo de niños de un vecindario aledaño retaron a su amigo, Linwood Alford a un partido de básquetbol. Linwood y Joe se presentaron a jugar ese día y Linwood recuerda: «Ellos se reían pensando: ¿quién es este escuálido niño? ¿Cómo piensas ganar con este enclenque?» Joe parecía ser alguien fácil de vencer, pero no lo era. «Si lo tirabas al suelo, se levantaba» decía Alford. «Joe no era un niño detrás de las faldas de su mamá.»¹ Joe y Linwood les ganaron a los otros niños y rápidamente se ganaron su respeto. Joe no era temeroso. Él y Linwood solían ir a un puente para trenes de armazón de madera cerca de su casa, del que se colgaban mientras la locomotora y los otros vagones pasaban rugiendo por encima.

Sin embargo al principio, esa falta de temor no se dio en el campo atlético. La clave que desató su talento ocurrió cuando Joe Namath tenía ocho años. Llegó a la casa con el uniforme de su primer equipo de béisbol, los Elks. La biografía de Namath presenta un intercambio que ocurrió entre Joe y su padre, John:

«Que bonito, hijo. Te queda muy bien».

Joey era el niño más pequeño del equipo y el más joven también, probablemente un año menor. «Sabes papá, los otros niños son tan buenos», dijo. «Son más grandes que yo... no creo que tenga ninguna oportunidad contra ellos».

«En ese caso, quítate el uniforme ahora mismo» le dijo su padre. «Devuélveselo al entrenador y dile que no puedes estar en el equipo porque los otros chicos son mejores que tú».

Joey miró a su padre con ojos tristes: «pero, papá, no puedo hacer eso».

«Si no puedes estar en el equipo, ¿de qué te sirve un uniforme?»

«Pero, papá», le dijo, «ellos son tan buenos».

«Tú también lo eres: puedes atrapar las pelotas, puedes batear y sabes cuales jugadas debes hacer».

John le dio una elección al chico: devolver el uniforme o practicar con el equipo. Si después de la práctica no se sentía que él era mejor que los otros niños, él podía renunciar.

Joey dijo que intentaría.

Como resultado de ello, se convirtió en el mejor jugador del equipo de los Elks.²

La capacidad de creer en sí mismo que John Namath intentó inculcar en su hijo fue bien utilizada. El padre de Joe solía resumir la carrera de Joe en las pequeñas ligas, contando acerca de un juego particular que representó la habilidad de su hijo. «Llegué tarde» dijo, «así que le pregunté a un tipo que siempre estaba en todos los juegos, cómo iba el marcador; dijo que todavía no habían “outs”, que iban empatados a tres y tenían todas las bases llenas pero que no me tenía que preocupar pues acababan de poner al pequeño Namath a lanzar». Joe eliminó al primer bateador. Forzó al segundo que solo pudo batear una bola con la cual fue eliminado en primera base. Trajeron al tercer bateador, quien era el mejor del equipo opuesto, un joven dos años mayor que Joe (y que luego jugó fútbol americano para Pitt). Joe lo eliminó. Cuando Joe fue a batear, él hizo el cuadrangular o «home run».³

COMO DE COSTUMBRE

Esa clase de desempeño confiado se convirtió en la norma de Namath. En el bachillerato, siendo jugador de básquetbol, era rápido, podía

tirar y como pocos, podía hundirla. Como jugador de fútbol americano, hizo que su equipo Beaver Falls ganara el campeonato de la liga atlética inter escolar del oeste de Pennsylvania. Antes de uno de los juegos, cuando Joe tenía un tobillo dolorido, el mariscal de campo a quien le tocaba patear la pelota, le aseguró a su entrenador: «No se preocupe, entrenador, no tendremos que patear la pelota».⁴

Namath fue reclutado del bachillerato, y algunos se refieren a él como el mejor mariscal de campo del país. Pasó a la universidad de Alabama, donde se convirtió en estrella y dirigió a Crimson Tide a un campeonato nacional. Saliendo de la universidad, Namath fue considerado otra vez el mejor mariscal de campo de su clase. Se dice que los Giants de Nueva York lo querían, pero los Jets de Nueva York se lo ganaron. Namath firmó un contrato en 1965 cuyos términos nunca habían sido vistos antes en el fútbol profesional, o en cualquier otro deporte.

Por tres años, Namath jugó como nunca, rompió récord de pases, tuvo cirugías en la rodilla y dirigió su equipo durante una temporada de derrota, pero nunca dejó de creer en sí mismo. Él sabía que podía jugar y llevar a su equipo a la victoria. En 1968, finalmente llevó a su equipo a obtener la victoria en un campeonato de la LFA. A él no le importaba que la gente pensara que los Jets pudieran ganarle a un equipo de la NFL. Él creía en sí mismo y en su capacidad para ganar. También convenció a su equipo. Namath había visto horas de video de los Colts, de la misma forma que él lo hacía con cualquiera de sus oponentes.

«El monstruo de un ojo nunca miente», solía decir Namath, refiriéndose al proyector que tenía en su apartamento.⁵ Le mostró a sus compañeros de equipo lo que él vio. Ellos podían ganar ese juego. Y eso fue lo que hicieron. Los Jets vencieron a los Colts 16 a 7. La mayoría de las personas consideran que esa fue la mayor decepción en la historia del Super Bowl.

¿Qué hubiera sucedido con Joe Namath si su padre no lo hubiera desafiado a creer en sí mismo y en su habilidad cuando solo tenía ocho años? Quizás hubiera acabado como sus hermanos, atletas talentosos que no terminaron la escuela ni la universidad y se fueron a trabajar en el molino de la localidad o en un taller mecánico. O quizá se hubiera convertido en un estafador del billar. No lo sabemos, pero una cosa es cierta: no hubiera terminado siendo parte del salón de la fama de Canton Ohio. Se necesita más que talento para terminar allí; se necesita creer en sí mismo.

UNA CAPACIDAD DE CREER QUE LLEVA AL COMPROMISO

No conozco tu talento, pero lo que sí sé es esto: no podrás explotarlo a todo su potencial a menos que también creas en ti mismo. El talento por sí solo nunca es suficiente. Si quieres ser el mejor necesitas creer que eres el mejor. Necesitas...

1. Creer en tu potencial

Tu potencial es una imagen de lo que puedes convertirte. El inventor Thomas Edison declaró: «Si hiciéramos todas las cosas que somos capaces de hacer, literalmente nos sentiríamos anonadados».

Con frecuencia vemos lo que es, y no lo que podría ser. Las personas veían un Joe Namath cuando estaba en la escuela, y lo que veían era un niño flaco y pequeño. Cuando lo veían en el bachillerato, lo vieron como un chico que se rodeaba con malas compañías y no hacía su tarea. Cuando lo vieron junto con los profesionales, lo vieron como alguien que tenía malas rodillas; pero él se vio a sí mismo como un campeón. Si pudieras verte a ti mismo en términos de tu verdadero potencial, no te reconocerías.

Cuando mi hija Elizabeth, estaba en el bachillerato, se sacó una foto «glamorosa» para dármela como un regalo. Esa era la moda en ese tiempo. Una persona iba a un estudio de fotografía y la hacían verse como una estrella de cine. Cuando vi esa foto por primera vez, pensé: *Ella no se ve así todos los días, pero es Elizabeth. Esa es la verdadera Elizabeth.* De la misma forma, así es cuando tú te ves y crees en tu potencial. Si te pudieras ver cómo podrías ser, te verías mejor de lo que nunca te hayas imaginado: Me gustaría poder enseñarte una foto de ti mismo con tu potencial intacto.

El estadista hindú Mahatma Gandhi dijo: «La diferencia entre lo que hacemos y lo que podemos hacer resolvería la mayoría de los problemas mundiales». En la práctica, resolvería la mayoría de nuestros problemas *individuales*. Debemos creer firmemente en nuestro potencial si vamos a hacer lo que podemos hacer.

Muchas personas no logran todo su potencial. John Powell, autor del libro *El secreto para seguir amando* estima que la persona promedio logra diez por ciento de su potencial, ve sólo diez por ciento de la belleza que le rodea, escucha sólo diez por ciento de su música y su poesía, huele solamente diez por ciento de su fragancia, y saborea solamente diez por ciento del deleite de estar vivo. La mayoría nunca ven o utilizan su potencial.

El entrenador ejecutivo Joel Garfinkle recuerda una historia del escritor Mark Twain en la cual un hombre muere y se encuentra con San Pedro en las puertas del cielo. Dándose cuenta inmediatamente que San Pedro era un hombre sabio y conocedor, el hombre le preguntó: «San Pedro, siempre me ha interesado la historia militar. Dime, ¿cuál fue el general más grande de todos los tiempos?»

San Pedro respondió rápidamente: «Esa es una pregunta sencilla, es ese hombre que está por allá».

«Debes estar equivocado» respondió el hombre que ahora estaba perplejo. «Conocí a ese hombre en la Tierra y era sólo un trabajador común y corriente».

«Exactamente, amigo», le aseguró San Pedro. «Hubiera sido el general más grande de todos los tiempos, si él hubiera sido un general». ⁶

El caricaturista Charles Schulz ofreció esta comparación: «La vida es como una bicicleta de diez velocidades. La mayoría de nosotros tenemos cambios que nunca utilizamos».

«La vida es como una bicicleta de diez velocidades. La mayoría de nosotros tenemos cambios que nunca utilizamos».

— Charles Schulz

cambios? No es bueno viajar por la vida sin sudar un poco. Entonces ¿cuál es el problema? La mayoría del tiempo es por pura limitación autoimpuesta. Nos limita tanto como las verdaderas. La vida ya es difícil de por sí y la hacemos más difícil cuando nos imponemos limitaciones *adicionales* nosotros

mismos. Charles Schwab comentó: «Cuando un hombre se pone un límite en lo que va a hacer, se ha puesto un límite en lo que *puede* hacer».

En el libro *If It Ain't Broken...Break it (Si no está roto rómpalo)* Robert J. Kriegel y Louis Patler escribieron:

No tenemos idea de cuáles son los límites de las personas. Todas las pruebas, cronómetros, y metas en el mundo no pueden medir el potencial humano. Cuando Jaime está buscando sueños, ellos sobrepasarán lo que parecen ser sus limitaciones. El potencial que existe entre nosotros es ilimitado y muy pocas veces alcanzado... cuando piensas en límites, los estás creando. ⁷

Con frecuencia ponemos demasiado énfasis en los desafíos y los obstáculos meramente físicos, y le damos muy poco crédito a los desafíos emocionales y psicológicos. Sharon Wood, la primera estadounidense en escalar el monte Everest, aprendió algunas cosas acerca de ello después de lograr llegar a la cima. Ella dijo: «Descubrí que no era una cuestión de fortaleza física sino una cuestión de fortaleza psicológica. La conquista yacía dentro de mi propia mente para tratar de penetrar esas barreras de limitaciones impuestas por mí misma y lograr llegar a sacar lo mejor. Eso que se llama potencial, noventa por ciento de lo cual raramente usamos».

En el año 2001, me invitaron a Mobile, Alabama para hablar ante seiscientos entrenadores y exploradores de la NFL en el Senior Bowl. Es un juego donde participan los dos equipos más importantes de universidades que hayan sido invitados para participar porque la NFL cree que tienen potencial. Por la mañana hablé sobre *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*, que había sido publicado recientemente. Y

«Cuando un hombre se pone un límite en lo que va a hacer, se ha puesto un límite en lo que puede hacer».

— Charles Schwab

por la tarde, asistí a la sesión de entrenamiento en la cual los jugadores eran probados en diferentes áreas: Velocidad, tiempo de reacción, habilidad para saltar, etc.

Uno de los entrenadores, Dick Vermeil, habló conmigo mientras observaba. Me dijo en un momento: «¿Sabes? Podemos medir sus habilidades pero es imposible medir el corazón. Sólo el jugador puede determinar eso».

Tu potencial es tu decisión. No importa lo que otros piensen; no importa de donde vengas; no importa cuál era tu perspectiva de ti mismo antes en tu vida. Se trata de lo que hay dentro de ti y cómo puedes extraerlo.

Se cuenta la historia de un chico granjero de Colorado que le encantaban las caminatas y escalar rocas. Un día mientras que escalaba las montañas, encontró un nido de águila que tenía un huevo adentro. El chico se llevó el huevo a la casa y lo puso en el granero junto con los huevos de otras gallinas.

Una gallina encubaba el huevo junto con los suyos y cuando nació el águila pensó que era una gallina. Aprendió el comportamiento de una gallina de su «madre» y hacía lo mismo que los otros pollitos. De vez en cuando sentía sentimientos extraños dentro de él pero no sabía qué hacer con ellos y por eso los ignoraba o los suprimía. Después de todo, era una gallina y debía comportarse como tal.

Un día un águila voló por encima del granero y el águila «gallina» desde el suelo la vio. En ese momento, se dio cuenta que quería ser un águila. Quería volar alto, quería ir a los picos de las montañas que vio a la distancia. Abrió sus alas, las cuales eran mucho más grandes y más fuertes que las de sus «hermanos gallinas». De pronto comprendió que se parecía a esa águila. Aunque no había volado antes, poseía el instinto y la capacidad. Volvió a abrir sus alas y voló, un poco desequilibrado al principio pero luego obtuvo el control y voló con gran poder. Mientras volaba y subía más alto, supo que había descubierto su verdadero yo.

Phillips Brooks, escritor de la canción «O Little Town of Bethel», comentó: «Cuando descubres que sólo has vivido la mitad de la vida, la otra mitad te perseguirá hasta que la desarrolles». Eso no solamente es verdadero sino también quisiera agregar: no utilizar todo tu potencial es una verdadera tragedia. Para lograr tu potencial debes creer en él y determinar que vas a vivir más allá de una vida promedio.

2. Creer en ti mismo

Una cosa es creer que uno posee un potencial notable y otra cosa es tener la suficiente fe en uno mismo como para pensar que

uno puede lograrlo. En lo que respecta a creer en ellas mismas, las personas se vuelven agnósticas. Eso no solamente es una vergüenza; sino que también los detiene de convertirse en aquello que podrían ser. El psicólogo y filósofo William James enfatizó que «Sólo existe una causa del fracaso humano y es la falta de fe del ser humano en sí mismo».

Las personas que creen en sí mismas pueden obtener mejores trabajos y desempeñarse mejor que aquellas que no lo hacen. Martin Seligman, profesor de psicología de la universidad de Pennsylvania, hizo una investigación en una compañía de seguros de vida y encontró que los vendedores que esperaban tener éxito vendieron treinta y siete por ciento más seguros que aquellos que no pensaban así.⁸

En lo que respecta a creer en ellas mismas, las personas se vuelven agnósticas.

El impacto de creer en sí mismo comienza desde temprano. Algunos investigadores afirman que en lo que respecta al logro académico escolar, existe una correlación más grande entre la confianza en sí mismo y el logro que entre el coeficiente intelectual y el logro.

El abogado y experto en mercadeo, Kerry Randall, hizo el siguiente comentario: «Las personas exitosas creen en sí mismas, especialmente cuando otros no lo hacen». No hay mejor ejemplo de ello que en los deportes. Los entrenadores me han dicho que entre los jugadores, la confianza en sí mismo es muy importante en un juego difícil. Durante los momentos del juego más complicados, algunos jugadores buscan la pelota, otros se alejan de ella. Aquellos que buscan la pelota son los que tienen más confianza en sí mismos, como Namath, quien mantuvo una pelota hasta el último segundo durante un juego de básquetbol del bachillerato cuando su equipo iba perdiendo por un punto. Aunque el jugador más importante de su equipo le decía: «¡Pásame la pelota!» Namath se mantuvo calmado e hizo el tiro con el cual ganaron el partido.⁹

Las personas que tienen confianza en sí mismas viven con un credo como el que tiene colgado en la oficina el jugador de golf Arnold Palmer. Dice lo siguiente:

Si piensas que estás vencido, lo estás.
 Si piensas que no te atreves, no podrás.
 Si te gustaría ganar... pero piensas que no puedes,
 con certeza no lo harás.
 Las batallas de la vida no siempre son ganadas
 por el más fuerte o el más rápido.
 Tarde o temprano el hombre que triunfa
 es el hombre que piensa que puede hacerlo.¹⁰

Solamente si crees en ti mismo podrás lograr todo tu potencial.

3. Creer en tu misión

¿Qué otra cosa es necesaria para elevar tu talento? Creer en lo que estás haciendo. De hecho, cuando las probabilidades están en contra tuya para lograr lo que deseas, la confianza en ti mismo te ayudará a lograrlo.

William James afirmó: «Lo único que te garantiza la conclusión exitosa de una tarea dudosa es tu confianza inicial de que puedes hacerlo». ¿En qué forma esta clase de confianza te ayuda?

Creer en tu misión te capacitará. Tener confianza en lo que hacemos nos da el poder para lograrlo. El arquitecto Frank Lloyd Wright comentó: «Algo siempre sucede cuando realmente crees en ello; y creer en ello hace que suceda». Las personas que tienen confianza en sí mismas generalmente evalúan una tarea antes de realizarla y saben si pueden hacerla. Hay poder al hacerlo.

Creer en tu misión te estimulará. Una mujer con voluntad para triunfar tendrá personas negativas a su lado. Un hombre con una

misión tendrá críticas a su alrededor. ¿Qué es lo que hace que tales personas sigan adelante aun en ese ambiente negativo? Ellos creen en la misión.

El dramaturgo Neil Simon aconseja: «No escuches a aquellos que dicen: “No se hace de esa manera”. Quizás no, pero tal vez lo puedas hacer de cualquier forma. No escuches a aquellos que te dicen: “El riesgo es muy grande”. Miguel Ángel hubiera pintado la capilla Sixtina aunque la hubieran borrado hoy». Simon sabe de qué habla. Él ha obtenido diecisiete premios Tony, cinco premios Drama Desk y dos premios Pulitzer.

Obviamente él cree en lo que hace.

Creer en tu misión amplía tu perspectiva. Entre más creas en tu potencial, en ti mismo y en tu misión más podrás lograr. Si sigues creyendo, un día estarás haciendo lo que alguna vez consideraste imposible.

El actor Christopher Reeve tenía esa perspectiva y lo llevó muy lejos. Una vez dijo ante una audiencia:

Estados Unidos tiene una tradición de lograr lo imposible. Eso es parte de nuestro carácter nacional. Es lo que nos ha llevado de una costa hacia otra. Eso es lo que ha hecho que seamos la economía más grande en el mundo. Es lo que nos ha llevado a la Luna. En la pared de mi cuarto cuando estaba en rehabilitación tenía una imagen del trasbordador espacial, autografiado por cada uno de los astronautas de la NASA. Encima de la foto decía: «No hemos encontrado nada que sea imposible». Ése debe ser nuestro motivo. Es algo que debemos hacer juntos. Muchos de nuestros sueños al principio parecen imposibles, luego parecen improbables, y luego cuando esforzamos nuestra voluntad se convierten en inevitables. Si podemos conquistar el espacio exterior, debemos poder conquistar también nuestro espacio interior; la frontera del cerebro, el sistema

nervioso central, y todas las aficciones del cuerpo que destruyen tantas vidas y nos roban... tanto potencial.¹¹

¿Crees en tu misión? ¿Tienes confianza en ti mismo de que puedes lograr grandes cosas? ¿Esperas lograr tus metas? Eso son ingredientes necesarios para elevar tu talento del potencial al resultado.

Necesito decir una cosa más acerca de la misión. Necesitamos incluir a las personas. Solamente una vida que se vive para los demás vale la pena. Cuando realices tu misión, los demás a tu alrededor dirán...

«Mi vida es *mejor* como resultado»,
o: «Mi vida es *peor* como resultado»

Si tú piensas que no será la primera frase, entonces la misión no vale la pena continuarla.

Una de mis posesiones más preciadas es un pisa papeles de cristal. No tiene ningún diseño artístico especial. Tampoco tiene un valor monetario especial, pero significa mucho para mí por lo que está grabado en él y por quien me lo dio. El pisa papeles dice:

John:
Pastor, mentor, amigo.
«Gracias por creer en mí».
Con cariño,
Dan.

Fue un regalo de Dan Reiland, quien trabajó conmigo veinte años como miembro del personal, como el segundo al mando, y como vicepresidente oficial de una de mis compañías. Dan es alguien a quien defendería en una batalla. Es como un hermano para mí. La misión que buscamos juntos nos hizo a ambos mejores. Esa es la clase

de persona que quieres que trabaje a tu lado y el tipo de resultado que quieres obtener.

TALENTO + CAPACIDAD DE CREER =
UNA PERSONA EXTRA TALENTOSA
PON LA FÓRMULA DEL TALENTO EXTRA EN ACCIÓN

¿Quieres convertirte en una persona extra talentosa? Al hacerlo se inicia una cadena natural de acciones que comienza con el hecho de creer en sí mismo y termina con una acción positiva:

Crear en sí mismo determina las expectativas

Si quieres que tu talento se eleve a un nivel más alto, no empieces a enfocarte en tu talento. Comienza dominando el poder de tu mente. Tus creencias controlan todo lo que haces. El logro es más que una cuestión de esforzarse o de ser más listo. También es una cuestión de creer de manera positiva. Alguien lo llamó el síndrome de la «seguridad» Si esperas fracasar, con seguridad lo harás. Si esperas tener éxito, con seguridad lo harás. Serás externamente lo que crees de ti internamente.

Los triunfos personales comienzan con un cambio en lo que crees. ¿Por qué? Porque tus creencias determinan tus expectativas, y tus expectativas determinan tus acciones.

Una creencia es un hábito de la mente en el cual la confianza se convierte en una convicción que abrazamos. A la larga, una creencia es más que una idea que una persona posee. Es una idea que posee a la persona. Benjamín Franklin

dijo: «Bienaventurado es aquel que no espera nada, porque eso es lo que encontrará». Si quieres lograr algo en la vida, tienes que estar

Serás externamente
lo que crees de ti
internamente.

dispuesto a desilusionarte. Necesitas esperar tener éxito. ¿Significa eso que siempre lo lograrás? No. Fracasarás, cometerás errores; pero si esperas triunfar, tu talento se aprovechará al máximo y seguirás intentando. Luego como Joe Namath, con el tiempo lo lograrás.

El abogado Kerry Randall dijo: «En contraste a la opinión popular, la vida no mejora por azar, la vida mejora al cambiar. Y este cambio siempre sucede de manera interna, es un cambio de pensamiento que crea una mejor vida». Tienes que hacer que la confianza en ti mismo sea una prioridad. Necesitas poner al principio de tu lista: tu potencial, a ti mismo, tu misión y a tu prójimo. El presidente Franklin Delano Roosevelt afirmó: «El único límite a lo que realicemos mañana serán las dudas que tengamos hoy». No permitas que las dudas causen que tu esperanza expire.

Un profesor se encontraba frente a una clase de treinta estudiantes de biología molecular. Antes de entregar el examen final, dijo: «He tenido el privilegio de ser su instructor este semestre, y sé lo mucho que se han preparado para este examen. También sé que la mayoría de ustedes pronto entrarán a una escuela de medicina el próximo otoño. Estoy muy consciente de la presión que es para ustedes mantener sus notas altas y porque tengo confianza de que ustedes conocen este material, les ofrezco regalarles una nota B a cualquiera que desee no hacer el examen final».

Los suspiros de alivio fueron audibles. Un número de estudiantes saltaron de sus asientos, agradeciéndole al profesor por ese gesto.

«¿Hay alguien más que desee tener esa opción?» Dijo: «Esta es su última oportunidad».

Un estudiante más decidió aceptar la oferta.

El instructor luego entregó el examen final que consistía en dos oraciones:

«Felicitaciones», se leía, «usted ha recibido una nota A, siga así creyendo en usted». ¹² Fue una recompensa justa para los estudiantes que se habían esforzado y creían en sí mismos.

Las expectativas determinan las acciones

Fred Smith Sr., uno de mis mentores y el autor del libro *Leading with Integrity* [Dirigiendo con integridad], dice que uno de los lingüistas que trabajan con la compañía Wycliffe Bible Translators le dijo que en veinte de los idiomas más primitivos del mundo, la palabra creencia es la misma palabra hacer. Es cuando las personas se vuelven más «sofisticadas» que empiezan a separar el significado de una palabra de la otra. Ese consejo es muy importante porque muchas personas separan la creencia de la acción. Entonces ¿cómo podemos reunir esas dos cosas nuevamente? Por medio de nuestras expectativas.

No podemos vivir de una forma que sea incoherente con nuestras expectativas sobre nosotros mismos. Simplemente no puede ser. Una vez supe una historia que no he podido confirmar acerca de un pio-

No podemos vivir de una forma que sea incoherente con nuestras expectativas sobre nosotros mismos.

nero de la aviación que construyó un avión un año antes de que los hermanos Wright hicieran su histórico vuelo en Kitty Hawk. El avión estaba en el granero del inventor porque él tenía miedo de volarlo. Quizás porque nunca se había hecho antes o porque tal vez esperaba fracasar, no lo sé. Se dice que luego que supo las noticias sobre Oliver y Wilbur Wright, él sacó y voló su avión. Antes de eso, él no creyó en sí mismo lo suficiente como para arriesgarse.

Hay dos clases de personas en este mundo: las que quieren que las cosas se realicen y las que no quieren cometer errores. Los hermanos

Wright eran de la primera clase. El otro aviador era de la segunda clase. Si eres de la primera clase, tú ya esperas creer en ti mismo y te

arriesgas; pero ¿qué sucede si eres de la segunda clase? Hay buenas noticias: puedes crecer.

Hay dos clases de personas en este mundo: las que quieren que las cosas se realicen y las que no quieren cometer errores.

Una historia en el libro de Robert Schuller, *Tough Times Never last, but Tough People Do* [Los tiempos difíciles no permanecen pero sí las personas fuertes] se trata de Sir Edmund Hillary, quien fuera la primera persona

en llegar a la cima del monte Everest junto con el tibetano Tenzing Norgay. Antes de su éxito en el Everest, Hillary había sido parte de otra expedición, en la cual el equipo no solamente había fracasado en lograr llegar a la cima sino también había perdido a uno de sus miembros. En una recepción para los miembros de la expedición en Londres, Hillary se puso de pie para hablar a la audiencia. Detrás de la plataforma había una fotografía grande del Everest. Hillary giró su rostro hacia la imagen de la montaña y exclamó: «Monte Everest, tú nos has vencido; pero volveré y te venceré, *porque tú no puedes hacerte más grande pero yo sí*».¹³

No sé cuáles son tus desafíos. Puede que se hagan más grandes cada día o tal vez sean tan grandes como el monte Everest, pero esto sí sé: la única forma en que tú puedes enfrentar los desafíos de manera efectiva es esperándolos. Uno no vence los desafíos haciéndolos más pequeños. Uno los vence haciéndose uno mismo más grande.

Las acciones determinan los resultados

Los resultados surgen de las acciones. Esto parece obvio en el terreno de la física. La tercera ley del movimiento de Sir Isaac Newton declara que por cada acción existe una reacción opuesta e igual.

Sin embargo, en el terreno humano muchas personas no hacen esa conexión. Sencillamente esperan tener buenos resultados. La esperanza no es una estrategia. Si quieres buenos resultados, necesitas realizar buenas acciones. Si deseas realizar buenas acciones, necesitas tener expectativas positivas. Para tener expectativas positivas, tienes que creer primero. Todo llega a ese punto. La conocida celebridad de radio Paul Harvey dijo: «Si no lo vives, no lo crees». Todo comienza con creer en sí mismo.

Una actividad popular para los turistas en Suiza es escalar montañas, no la clase de escalada que hacen los montañistas en los picos más altos del mundo. Quizás sea más correcto llamarlo caminatas de alta altura. Los grupos salen de un «campamento base» temprano en la mañana con la intención de lograr llegar a la cima de la montaña a la mitad de la tarde.

Hablé con un guía acerca de sus experiencias con esos grupos y él describió un fenómeno interesante. Me dijo que en la mayoría de esas expediciones, el grupo se detiene a mitad del camino donde los escaladores pueden comer, descansar y prepararse para la última parte de la rigurosa escalada. Invariablemente,

«Si no lo vives,
no lo crees».
— Paul Harvey

algunos miembros del grupo optan por el calor y la comodidad del lugar de descanso donde se encuentran y deciden no continuar hasta la cima. Cuando el resto del grupo se va, los que se quedan se sienten felices. Es una fiesta, pero cuando las sombras comienzan a caer, muchos se acercan a la ventana mirando a la montaña y el lugar se vuelve callado mientras esperan que los escaladores regresen. ¿Por qué sucede eso? Se dan cuenta que han perdido la oportunidad especial. La mayoría de ellos nunca regresarán a esa parte del mundo. No podrán tener la oportunidad de escalar esa montaña otra vez. Perdieron su oportunidad.

Lo mismo sucede con las personas que no aprovechan su talento al máximo, que no creen en sí mismos y en su potencial, que no actúan por lo que creen ni aprovechan lo máximo de cada oportunidad.

¡No permitas que esto te pase a ti! Vive la vida para la cual fuiste diseñado. Intenta verte a ti mismo como debieras ser, y luego haz todo lo que sea posible para creer que puedes convertirte en esa persona.

Ese es el primer paso importante para convertirse en una persona extra talentosa.

TALENTO + CAPACIDAD DE CREER

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

Al final de cada capítulo de este libro, encontrarás ejercicios de aplicación como el que se encuentra abajo para ayudarte a poner en práctica las ideas contenidas en él. Aprender una idea no es suficiente para hacer que una persona crezca; tú necesitas *poner esas ideas en práctica* para sacar lo mejor de tu talento y poder convertirte en una persona extra talentosa. Te animo para que inicies un diario de tu crecimiento y lo uses conforme contestas las preguntas y anotas observaciones al hacer tus tareas. Esto te ayudará a mantenerte enfocado y a llevar un seguimiento de tu progreso.

1. Escribe una descripción corta de ti mismo como te ves en la actualidad.
2. ¿Cuáles son tus cinco talentos más notables? Si no has pensado en ellos, creo que deberías investigarlos. Si es necesario compra el libro: *Abora, descubre sus fortalezas* de Marcus Buckingham y Donald O. Clifton y haz el test “Descubridor de fortalezas” o los ejercicios del libro *What Color is your Parachute?* [¿De qué color es tu paracaídas?] de Richard Nelson Bolles. Además, piensa en tus logros más significativos y satisfactorios. Entrevista a tus colegas, tu familia y a tus amigos más cercanos para que te den su aportación con respecto a tus talentos. Una vez que hayas completado tu investigación, haz una lista de esas fortalezas.
3. Escribe una lista de las tres actividades que te apasionan más.

4. Piensa cuáles oportunidades están a la puerta. Pueden ser cosas relacionadas a donde vives, donde trabajas, lo que sabes, o lo que esté sucediendo en un área de tu interés o en tu industria. Apunta tantas oportunidades como veas.
5. Dedicar tiempo a considerar qué clase de imagen surge de esos talentos, esos intereses y esas oportunidades. ¿Cómo se dan para alguien que no seas tú, alguien con menos obstáculos o limitaciones, alguien que está en el lugar correcto en el momento adecuado? Sueña en grande, ninguna idea es demasiado osada. Piensa lo que una persona en esa situación puede hacer, y en lo que ella podría convertirse. ¿Cuál es la misión de esta persona? Utilizando una frase o una descripción corta, escribe tu respuesta.
6. Lo que acabas de escribir es una descripción de lo que tú podrías llegar a ser. Es una imagen de tu potencial. ¿Cómo se compara esto con la descripción que hiciste en el ejercicio número uno? Confía en tu potencial, en ti mismo, en tu misión y en tu prójimo. ¿Cómo puedes encender el fuego de tu capacidad de creer y aumentar tus expectativas para convertirte en esa persona? Haz un plan de acción para lograrlo. Si es necesario agrega también ayuda de los demás.

2

LA PASIÓN ESTIMULA TU TALENTO

¿Qué es lo que lleva a las personas a la cima? ¿Qué es lo que los hace arriesgarse, seguir adelante y hacer lo que sea necesario para lograr sus objetivos? No es el talento. Es la pasión. La pasión es más importante que un plan. La pasión crea fuego. Le provee fuerza. Todavía no conozco a ninguna persona que sea apasionada y que le falte energía. Mientras la pasión se encuentre allí, no importa si fracasan. No importa cuántas veces caigan. No importa si los demás están en contra de ellos o si las personas dicen que ellos no pueden triunfar. Seguirán adelante y sacarán provecho de cualquier talento que ellos posean. Son personas extra talentosas y no se detienen hasta que tienen éxito.

BUSCANDO DIRECCIÓN

¿Qué hace una persona como Rubén Martínez en un lugar como Miami, Arizona? Miami es un pequeño pueblo minero de dos mil personas en la parte sureste de Arizona que ha cambiado poco desde su fundación en 1907.

Cuando Rubén estaba creciendo en las décadas de los cuarentas y los cincuentas, la mayoría de los empleos del pueblo eran en la industria minera del cobre, tal como en la actualidad. Los padres de Rubén, inmigrantes mexicanos, trabajaban en las minas. No había

mucho que hacer en Miami, pero Rubén tenía una mente curiosa y encontró una gran pasión en los libros, no necesariamente una tarea fácil cuando los padres no son grandes lectores y el pueblo es tan pequeño que ni siquiera tiene una biblioteca pública.

«Mi madre siempre quería que dejara los libros y limpiara el patio», recuerda Rubén. «Así que me escondía en la letrina y leía allí porque nadie me molestaba».¹

Estaba tan desesperado por leer que se volvió muy ingenioso. «Todas las mañanas a las 6:45 dejaban el periódico en la casa del vecino, tan pronto yo lo oía me salía por la puerta de atrás, me apoyaba en la pared de la casa del vecino y leía el periódico desde el principio hasta el final. Luego lo doblaba y lo guardaba poniéndolo de nuevo donde lo encontré».²

Un día descubrieron a Rubén, pero su vecino no se molestó y más bien lo estimuló a que siguiera leyendo. Rubén también fue inspirado y ayudado por dos de sus maestros. Continuamente lo estimulaban para que siguiera leyendo y le prestaban libros.

UNA NUEVA DIRECCIÓN

Cuando cumplió diecisiete años, Rubén se mudó a Los Ángeles buscando nuevas oportunidades. Al momento en que vio el Océano Pacífico, supo que nunca volvería a vivir en Arizona otra vez. Tomó cualquier trabajo que pudo. Trabajó como dependiente en una tienda de abarrotes, operador de grúa, en una fábrica, hasta en la metalúrgica de Belén en Maywood. Una vez vio un anuncio de un colegio para barberos que le interesó mucho: «Vi tan blancas esas batas que usaban», dijo Martínez, «era lo opuesto a lo sucio del mundo minero. Yo quería lo limpio».³

En los setentas, Rubén Martínez abrió su propia barbería y se convirtió en su propio jefe. Estaba mejorando su propia vida. Aún

así no perdió su pasión por la lectura, una pasión que deseaba pasar a los demás, especialmente a los jóvenes en las comunidades hispanas y latinas.

Según el censo del Legado Nacional de las Artes, el nivel de lectura entre los hispanos se encuentra a la mitad de aquellos que no son hispanos.⁴ Martínez quería cambiar eso. Comenzó prestando volúmenes de su colección de doscientos libros a las personas que esperaban que les cortaran el cabello. Había varios libros en español como *Cien años de soledad* de Gabriel García Márquez y *Don Quijote de la Mancha* de Cervantes y otros libros estadounidenses escritos por Hemingway o Silverstein traducidos al español y hasta una biografía autografiada del actor Anthony Quinn. Con frecuencia sus visitantes olvidaban regresarle sus libros, lo que frustraba a Martínez y hacía que hubiera menos libros para otras personas. ¿Cuál fue su solución? Comenzó a vender los libros. En 1993, Martínez ofreció libros a la venta por primera vez. Comenzó con dos títulos, pero no pasó mucho tiempo antes de que las ventas aumentaran y empezó a vender más títulos. Se convirtió en un defensor de la literatura. Habló con los padres acerca de leerles a sus hijos. Habló a los jóvenes acerca de leer libros. Y también se comunicó con autores de alto rango, tales como Isabel Allende, y los invitó a su barbería. Martínez recuerda la reacción de Allende cuando ella llegó a la barbería. «Cuando ella entró en la barbería librería, me dijo: «¿Aquí es?... y yo le dije: «Así es». Porque yo sólo tenía dos estantes de libros, tenía algunas obras de arte, una silla de barbero... y ella dijo: «Me gusta». Y la pasamos bien. No obstante, también tuvimos una de las audiencias más grandes que alguna vez viniera a ver a una autora en la ciudad de Santa Ana. Tuvimos bastante gente... alrededor de tres mil personas».⁵

Unos años después, la barbería con libros se convertiría en una librería con una silla simbólica de barbero. Martínez le llamó a su tienda: Librería Martínez y Galería de Arte. «Comenzamos con dos

libros» dice Martínez, «luego diez, luego veinticinco. Poco a poco vendimos más de dos millones de libros. Eso es lo que sucede cuando uno se atreve a soñar». ⁶ La tienda ahora almacena diecisiete mil títulos y se ha convertido en una de las librerías más grandes del país en el idioma español. Martínez abrió una segunda tienda en el año 2001 y otra tercera tienda sólo para niños. Él les dice a los padres: «¿Ustedes quieren que su hijo esté al frente o atrás de la fila? Ustedes tienen que apoyar, estimular y leerle a su hijo... si lo hacen, su hijo estará al frente de la fila... y será alguien especial en este mundo. Leer causa eso». ⁷

IMPULSO

El talento de Rubén Martínez para promover la literatura ha florecido porque ha permitido que su pasión explote. Él comenzó como anfitrión de un programa semanal por cable en la cadena Univisión. Fue el cofundador del festival de libros latinos con el actor Edward James Olmos. Y comenzó a dar conferencias en las escuelas y a otros grupos para promover la literatura. Él aconseja a su audiencia que lean veinte minutos por día de tal forma que así podrán consumir un millón de palabras por año. Uno de sus dichos favoritos es que los libros pueden llevar a la persona a todas partes del mundo, una tarjeta de una biblioteca te llevará más lejos que una licencia de conducir.

«Comencé a leer cuando era muy joven», dice Martínez. «Todavía lo hago. Leo mucho todos los días. Me encanta hacerlo, me encanta la literatura». ⁸

Las personas están empezando a reconocer el talento de Martínez. En el año 2004, ganó el premio de la comunidad de la Fundación MacArthur, frecuentemente denominada 'un subsidio para los genios', por «fusionar los papeles de los negocios y la comunidad para inspirar la apreciación por la literatura y preservar la herencia de la literatura latina». Obtuvo el premio como defensor del año de los

negocios de la minoría de la administración de la pequeña empresa en el año 2004.

Recibió un doctorado honorario en letras humanitarias de la universidad de Whittier en el año 2005 y también fue nombrado como uno de los veintiséis empresarios más fascinantes por parte de Inc.com. Carlos Azula de Random House señala que «Rubén no solamente está vendiendo libros, él está vendiendo literatura». ⁹

Martínez no se detiene allí. A sus sesentas, no tiene la intención de descansar en sus laureles. Él está animado por lo que hace.

«Hice más dinero cortando cabello que vendiendo libros», denota Martínez, de sesenta y cuatro años, «pero el gozo de mi vida es lo que estoy haciendo ahora». ¹⁰ Martínez quiere crear una cadena bilingüe de librerías estilo Borders en toda la nación, esperando establecer veinticinco tiendas para el año 2012.

«Si me hubiera mantenido en mis trabajos de fábrica», observa Martínez, «estaría viviendo ahora en una casa muy cómoda y pensionado, pero escogí seguir mi propio camino como barbero. Y ahora con las librerías, voy a trabajar por el resto de mi vida. Mis hijos piensan que estoy loco». ¹¹ No, él no está loco. ¡Sólo está lleno de pasión!

TU PASIÓN PUEDE CAPACITARTE

La pasión puede llenar con energía cada aspecto de la vida de una persona, incluyendo su talento. ¿Has conocido alguna vez a alguna persona que tenga gran pasión y que le falte energía para actuar? Lo dudo. Una persona apasionada con un talento limitado puede desempeñarse mejor que una persona pasiva que posea un gran talento. ¿Por qué? Porque las personas apasionadas actúan con un entusiasmo ilimitado y eso las hace seguir adelante. El talento sumado con la pasión da energía.

Los autores Robert J. Kriegel y Louis Patler citan un estudio de 1.500 personas en un periodo de 20 años que muestra como la pasión hace una diferencia significativa en la carrera de una persona:

Al inicio del estudio, el grupo estaba dividido en: grupo A, 83% de la muestra, quienes se embarcaron en una carrera escogida con las perspectivas de hacer dinero ahora para poder hacer lo que quisieran después; y grupo B, el otro 17% de la muestra, quienes habían escogido la carrera por la razón contraria, buscaron lo que querían hacer ahora para preocuparse por el dinero después.

La información demostró una revelación sorprendente:

- Al final de los 20 años, 101 de los 1.500 se habían convertido en millonarios.
- De los millonarios, sólo uno no pertenecía al grupo A, o sea que 100 personas del grupo se hicieron millonarias y ellas eran las que habían escogido seguir lo que les encantaba hacer.¹²

El viejo dicho tiene razón: «Encuentra algo que quieras hacer tanto, que lo harías gustosamente sin recibir dinero por ello. Si lo aprendes a hacer bien, algún día las personas te pagarán por eso». Cuando ese es el caso, las palabras del lema que aparecen en la oficina del doctor Charles Mayo son verdaderas: «No hay nada más divertido que trabajar».

EL PODER DE LA PASIÓN

Realmente no existe ningún sustituto para la pasión en lo que respecta a llenar tu talento de energía. Observa lo que la pasión puede hacer por ti:

1. La pasión es el primer paso para el logro

Disfrutar lo que uno hace es la llave que abre la puerta del logro. Cuando no te gusta lo que estás haciendo, se nota fácilmente, sin importar cuanto intentes fingir. Puede sucederte como a aquel niño llamado Eddie, que tenía una abuela a quien le encantaba la ópera. Ella tenía un lote de boletos especiales para toda la temporada, y cuando Eddie cumplió ocho años, decidió que como regalo de cumpleaños, lo llevaría a ver la ópera de Wagner, en alemán. Al día siguiente, incitado por su mamá, el niño le escribió una carta de agradecimiento a su abuelita: «Querida abuelita, gracias por el regalo de cumpleaños. Es lo que siempre había querido, bueno no tanto. Con cariño, Eddie».

Es difícil llegar a lograr algo cuando uno no tiene el deseo de hacerlo. Es por eso que la pasión es tan importante. Se dice que una vez vino un joven vano a hablar con el filósofo Sócrates y le dijo: «Oh gran Sócrates, vengo a ti buscando conocimiento».

Viendo Sócrates que éste era un joven fatuo y superficial, lo llevó al mar y se metieron hasta que el agua les llegaba a la cintura. Luego le preguntó: «Dime otra vez ¿qué es lo que quieres?»

«Sabiduría, gran Sócrates», le dijo el joven.

El filósofo lo zambulló. Cuando lo sacó le preguntó nuevamente: «¿Qué es lo que quieres?»

«Sabiduría, oh sabio y...» fue todo lo que pudo decir antes de que Sócrates lo volviera a zambullir en el agua, esta vez por un rato más largo.

«¿Qué es lo que quieres?», le preguntó el viejo una vez que lo sacó del agua. El joven tosía y tomaba aire. «Aire», gritó. «Necesito aire». «Cuando quieras sabiduría tanto como quieres el aire, obtendrás sabiduría», le dijo Sócrates mientras volvía a la playa.

La única forma para lograr algo de significado en la vida es que realmente lo quieras. La pasión provee eso.

2. La pasión aumenta la fuerza de voluntad

Una de mis tareas como maestro motivador es intentar ayudar a las personas a que logren todo su potencial. Por años, intenté explicar la pasión a las audiencias mostrándoles el lado equivocado. Solía decirles a las personas lo que me apasionaba, lo que me hacía querer vivir y hacer y dar lo mejor de mí; pero me di cuenta que no estaba teniendo el efecto deseado. Las personas no reaccionaban correctamente. No podía encender la pasión de los demás al compartirles la mía.

Decidí cambiar mi enfoque. En lugar de compartir mi pasión, comencé a ayudar a los demás a descubrir su pasión. Para hacer eso, les hice estas preguntas:

¿Cuáles son las canciones que te gusta cantar?

¿Cuáles son las cosas que te hacen llorar?

¿En qué sueñas?

Las primeras dos preguntas hablan de lo que te toca a un nivel muy profundo. La tercera responde a lo que realmente te trae una realización el día de mañana. Las respuestas a estas preguntas con frecuencia pueden ayudar a las personas a descubrir su verdadera pasión. Aun cuando todos pueden poseer pasión, no todos se toman el tiempo para descubrirla. Y esa es una vergüenza porque la pasión es el motor de la voluntad. La pasión cambia tus «tengo que» en un «quiero hacerlo». Lo que logramos en la vida se basa menos en lo que queremos y más en cuánto lo queremos. El secreto de la fuerza de voluntad es lo que alguien una vez llamó *poder del deseo*. Si las personas quieren algo lo suficiente por lo general encontrarán la fuerza de voluntad para lograrlo.

Uno no puede ayudar a las personas para que sean triunfadoras a menos que ellas quieran triunfar. Los campeones se hacen campeones desde adentro no desde afuera.

3. La pasión produce energía

Cuando tienes pasión, te llenas de energía. No tienes que producir perseverancia; ella está presente de manera natural en ti. Te ayuda a disfrutar el viaje tanto como llegar al destino. Sin ella, el logro se convierte en un camino difícil y largo.

Por muchos años, mi esposa Margaret me ha llamado el conejo de Energizer debido a los comerciales donde el conejo operado a baterías sigue y sigue y sigue. Yo creo que ella lo hace por una buena razón: tengo mucha energía.

Siempre hay cosas que espero hacer, personas que quiero ver, y metas que deseo alcanzar. La razón es la pasión. Con frecuencia decimos que existen personas de alta energía o de baja energía basados en lo que ellas hacen, pero he llegado a la conclusión de que sería más apropiado llamarlas personas de alta o baja *pasión*.

El secreto de la fuerza de voluntad es lo que alguien una vez llamó poder del deseo.

Durante una sesión de preguntas y respuestas en una conferencia, una persona me preguntó: «¿Cuál es el secreto de su pasión?» Lo pensé por un momento y después le dije:

1. Soy talentoso en lo que hago (punto fuerte).
2. Lo que hago causa una diferencia (resultados).
3. Cuando hago las cosas para las que fui diseñado, me siento realmente vivo (propósito).

Yo creo que todas las personas apasionadas se sienten de esa forma. El pionero de la aviación, Charles Lindbergh dijo: «La mejor carga de

adrenalina es estar haciendo lo que uno quiere hacer. Se siente como si uno pudiera volar sin un avión».

Algunas personas dicen que se sienten exhaustas. La verdad es que nunca sintieron el fuego de la pasión desde el principio. Norman

«La muerte no es la pérdida más grande en la vida. La pérdida más grande es lo que muere dentro de nosotros cuando estamos vivos».

— Norman Cousins

Cousins dijo: «La muerte no es la pérdida más grande en la vida. La pérdida más grande es lo que muere dentro de nosotros cuando estamos vivos».

Sin la pasión, una parte de nosotros se muere. Y si no somos cuidadosos, podemos terminar como el epitafio de aquella persona: «Murió a los

treinta, enterrado a los sesenta». No permitas que esto te suceda a ti. Sé como Rubén Martínez que todavía sigue siendo fuerte aun después de los sesenta. ¿Qué es lo que le da tal energía? ¿Su pasión!

4. La pasión es el fundamento de la excelencia

La pasión puede transformar a alguien, de una persona promedio, a una persona excelente. Te puedo decir esto por experiencia. Cuando estaba en el bachillerato, yo no era un gran estudiante. Mis prioridades eran el básquetbol, los amigos y luego al último los estudios. ¿Por qué? Porque jugar básquetbol y disfrutar un tiempo con mis amigos eran cosas que me apasionaban. Yo estudiaba, pero solamente para complacer a mis padres. La escuela no me apetece mucho.

Sin embargo, todo cambió cuando fui a la universidad. Por primera vez estaba estudiando materias que me importaban. Eran interesantes y me servirían en el futuro de mi carrera. Mis notas subieron por la pasión que tenía. Durante el bachillerato yo me encontraba en la «lista» de la dirección (lo cual no es algo bueno) pero en la universidad yo me encontraba continuamente en otra lista, una lista de

honor. La pasión encendió mi deseo para lograr hacer las cosas con excelencia.

El líder de los derechos civiles Martín Luther King Jr. dijo: «Si un hombre no ha descubierto algo por lo que moriría, entonces no ha encontrado el sentido de la vida». Cuando encuentres el propósito, encontrarás la pasión. Y cuando encuentres la pasión, ella le dará energía a tu talento para que puedas alcanzar la excelencia.

5. La pasión es la clave del éxito

Las personas tienen tal capacidad que cuando hay algo que enciende sus almas, las imposibilidades se desvanecen. Quizás esa es la razón por la cual el poeta filósofo Ralph Waldo Emerson escribió: «Cada gran movimiento en los anales del mundo es un triunfo del entusiasmo».

Supe de doscientos ejecutivos a los que se les preguntó qué era lo que hacía que las personas fueran exitosas. La cualidad número uno que ellos mencionaron fue el entusiasmo, no el talento. Ochenta por ciento de ellos reconocieron que se necesita tener un fuego interno para lograr el éxito.

Las personas más talentosas no siempre son aquellas que triunfan. Si lo hicieran ¿cómo se puede explicar entonces el triunfo del equipo norteamericano de hockey olímpico de 1980, del cual se habla en la

«Cada gran movimiento en los anales del mundo es un triunfo del entusiasmo».

— Ralph Waldo Emerson

película *El milagro*, o las carreras reconocidas en el Salón de la Fama del jugador de básquetbol, Larry Bird, o del jugador de fútbol Joe Montana? Con respecto a Montana, su compañero de juego, Ronnie Lott decía: «No existe cinta métrica o cronómetro que puedan medir el tamaño de su corazón». Se necesita más que talento para llegar a obtener el éxito. Se necesita de la pasión.

6. La pasión hace que una persona se vuelva contagiosa

La escritora y publicista promocional Eleanor Doan comentó: «No se puede encender un fuego en el corazón de otra persona hasta que esté encendido dentro del tuyo». Creo que esto es cierto. Uno de mis temas favoritos es la comunicación. La he estudiado y la he enseñado por años, y siempre disfruto observar cómo los grandes comunicadores trabajan. Creo que las personas son instruidas por la razón pero son inspiradas por la pasión.

Un breve análisis de los líderes eficaces y de los hombres de negocios de toda la historia ilustra que su pasión «fue contagiada» a los demás. Uno de mis líderes favoritos es Winston Churchill. En la década de los treinta, Churchill comenzó a desvanecerse de la vista pública en la política británica; pero cuando Hitler se levantó, la pasión de Churchill se levantó también. Antes que los demás lo hicieran, Churchill habló en contra de los nazis. Él tenía una pasión por proteger la libertad y la democracia. Y cuando Hitler declaró la guerra y trató de conquistar Europa y aplastar Inglaterra, la pasión de Churchill fue contagiada al pueblo de Gran Bretaña y después a Estados Unidos. Sin Churchill, el destino del mundo libre pudiera haber sido diferente.

TALENTO + PASIÓN = UNA PERSONA EXTRA TALENTOSA
PON LA FÓRMULA DEL TALENTO EXTRA EN ACCIÓN

Si no posees la energía que deseas, necesitas encender tu pasión. Te sugiero lo siguiente:

1. Dale prioridad a tu vida de acuerdo con tu pasión

Las personas que tienen pasión pero no tienen prioridades son como aquel individuo que se encuentra en el bosque en una cabaña solitaria durante una noche fría y nevada; que enciende varias velas

pequeñas alrededor de la sala, pero las velas no crean suficiente luz para ayudarlo a ver, ni tampoco dan tanto calor como para mantenerlo caliente. Quizás lo único que hacen esas velas es que la sala parezca un poquito más agradable. Por otro lado, las personas que poseen prioridades pero no tienen pasión son como aquellas que ponen madera en la fogata, en la misma cabaña fría, pero nunca encienden un fuego. Sin embargo las personas que tienen pasión y prioridades son como aquellas personas que ponen madera, encienden el fuego y disfrutan la luz y el calor que produce.

«Hay muchas cosas que atraen mis ojos, pero hay pocas que atraen mi corazón. Son ésas las que deseo buscar».

— Tim Redmond

A principio de la década de los setentas, me di cuenta de que mi talento y mi potencial podrían ser aprovechados al máximo si combinaba mi pasión con mis prioridades. Dedicaba demasiado tiempo a hacer tareas en las cuales no tenía ni talento ni pasión. Tuve que hacer un cambio, alinear aquello que me hacía sentir apasionado con lo que estaba haciendo. Eso causó una enorme diferencia en mi vida.

No eliminó los problemas que tenía ni removió mis obstáculos, pero me capacitó para enfrentarlos con la mayor energía y entusiasmo. Por más de treinta años, he trabajado para mantener esa alineación de prioridades y de pasión. Y durante el proceso, he recordado la cita del periodista Tim Redmond, la cual coloqué en un lugar prominente durante todo un año: «Hay muchas cosas que atraen mis ojos, pero hay pocas que atraen mi corazón. Son ésas las que deseo buscar».

Darle prioridad a la vida de acuerdo con la pasión puede ser algo arriesgado. Para la mayoría de las personas, se necesita volver a alinear su trabajo con sus vidas privadas. No puedes ser una persona extra talentosa y tratar de no arriesgarte. El presidente de la agencia de publicidad Richard Edler declaró esto:

Vivir una vida sin riesgos por lo general hace que uno se arrepienta más adelante. A todos se nos han dado talentos y sueños. Algunas veces no combinan, pero casi siempre comprometemos ambos antes de averiguarlo siquiera. Más adelante, sin importar lo exitosos que seamos, nos vemos a nosotros mismos mirando atrás deseando ese momento cuando pudimos haber perseguido nuestros verdaderos sueños y nuestros *verdaderos* talentos por todo lo que valían. No permitas que la gente te haga pensar que tus sueños y tus talentos no son prudentes. Nunca fueron hechos para ser prudentes. Fueron hechos para traer gozo y realización a tu vida.¹³

Si tus prioridades no se alinean con tu pasión, comienza a pensar qué cambios debes hacer en tu vida. ¿Será arriesgado el cambio? Probablemente, pero ¿con cuál preferirías vivir: con el dolor del riesgo o con el dolor del arrepentimiento?

2. Protege tu pasión

Si alguna vez has encendido un fuego, debes saber esto: la tendencia natural del fuego es expandirse. Si quieres que un fuego se mantenga caliente, necesitas alimentarlo, y necesitas protegerlo. No todas las personas en tu vida te ayudarán en lo que respecta a tu pasión. En realidad, hay dos clases de personas: los que encienden los fuegos, que buscarán ayudarte para que mantengas tu fuego encendido y los bomberos que tratarán de echar agua en tu fuego de la pasión para que se apague.

¿Cómo puedes saber quiénes son los encendedores de fuego y quiénes son los bomberos? Escucha lo que dicen. Los bomberos usan frases como éstas:

- «No está en el presupuesto».
- «No es práctico».
- «Ya lo intentamos antes y no funcionó».

- «Nunca hemos hecho eso antes».
- «Sí, pero...»
- «El jefe no lo aceptará».
- «Si no está roto, no lo repares».
- «Así no se hacen las cosas por aquí».
- «Nunca funcionará».
- «Pero ¿quién hará todo ese trabajo extra?»
- «Tú no eres lo suficiente _____ (listo, talentoso, joven, viejo, etc.)».
- «Los pantalones te quedan muy grandes».
- «¿Quién te crees que eres?»

Si has escuchado una o más de estas frases de parte de personas que conoces, tal vez lo mejor será poner distancia entre ellos y tú. Estos bomberos se enfocan en lo que está mal en lugar de lo que está bien. Se empeñan en encontrar el pelo en la sopa. Ellos dudan, resisten el cambio. Hacen que las personas no logren todo su potencial intentando apagar el fuego de su pasión. Aléjate de ellos. Más bien dedica tiempo a las personas que veas que te ven no sólo como tú eres sino como pudieras ser; las personas que estimulan tus sueños, que encienden tu pasión. Yo trato de salir a comer con uno o dos encendedores de fuego cada mes. Realmente me encienden una gran energía para hacer lo que se qué es lo mejor para mí.

3. Sigue tu pasión con todo lo que tengas

Rudy Ruettinger, el verdadero personaje detrás de la película Rudy dijo: «Si realmente crees en un sueño, llegarás allí; pero tienes que tener pasión y un compromiso total para lograrlo. Cuando tienes pasión y compromiso, no necesitas un plan complejo. Tu plan es tu vida, es tu sueño».

¿Qué es lo que quieres lograr en tu vida? ¿Cómo quieres enfocar tu energía: en la supervivencia, en el éxito, o en la trascendencia? Vivimos en un momento y en un lugar con muchas oportunidades para sobrevivir solamente. Hay mucho más en la vida que sólo tener éxito. Necesitamos soñar en grande. Necesitamos adoptar la perspectiva de alguien como el dramaturgo George Bernard Shaw, quien escribió:

Estoy convencido que mi vida pertenece a la comunidad entera; y mientras viva, será mi privilegio hacer lo que pueda por ella. Entre más trabajo más vivo. Disfruto la vida por sí misma. La vida no es una vela pequeña para mí, es más bien una antorcha espléndida que tengo por un momento y que quiero hacerla brillar tanto como sea posible antes de entregarla a otras generaciones futuras.

Shaw tenía pasión por su vida y por su trabajo. Tu pasión tiene el potencial de proveerte con energía más allá de las limitaciones de tu talento. Al final, serás recordado por tu pasión. Es lo que le da energía al talento. Es lo que te capacita para poder lograr tu marca.

TALENTO + PASIÓN

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Para poder entender mejor qué es lo que te apasiona responde estas preguntas:
 - ¿Qué es lo que te hace cantar?
 - ¿Qué es lo que te hace llorar?
 - ¿Qué es lo que te hace soñar?
2. Haz una lista de las personas en tu vida que tratan de apagar el fuego de tu pasión. Si puedes, de manera sencilla dejar de estar con ellos, planea distanciarte. Para aquellos con quienes debes estar, inventa una estrategia que disminuya el daño que hagan en ti. Si estás casado y tu cónyuge está en esa lista, busca la ayuda de un profesional que te ayude a reparar el daño y a reconstruir puentes relacionales.
3. Piensa en unos encendedores de fuego claves en tu vida, del pasado y del presente. Haz que sea una prioridad en tu vida dedicar tiempo con esas personas. Escribe una nota a encendedores de fuego de tu pasado para agradecerles por inspirarte a triunfar.
4. Dedicar tiempo a identificar cuáles son las prioridades principales de tu vida. Piensa de manera amplia e incluye las áreas de trabajo, familia, recreación, salud, etcétera. Trata de escribir las prioridades en orden de importancia.
5. Compara lo que has escrito acerca de tus pasiones y tus talentos del capítulo 1 y la lista de prioridades que acabas de completar. ¿Cómo se pueden combinar? ¿Qué es lo que pudieras cambiar

para ayudar a que se alineen? ¿Cuál precio pagarías si ignoras hacer esos cambios?

6. Piensa en alguien a quien tú puedas ayudarle a encender un fuego. ¿Dónde y cuándo tu pasión se vuelve contagiosa? ¿Cómo puedes darles más valor a los demás ayudándoles a encender su fuego?

3

LA INICIATIVA ACTIVA TU TALENTO

Decir que cada jornada comienza con el primer paso se ha convertido en un cliché, pero sin embargo sigue siendo verdad. Las personas extra talentosas no esperan que todo sea perfecto para poder dar un paso. No esperan que todos los problemas o los obstáculos desaparezcan. No esperan hasta que el temor disminuya. Toman la iniciativa. Conocen un secreto que los buenos líderes comprenden: El impulso es tu amigo. Tan pronto como ellos dan el primer paso y comienzan a salir adelante, las cosas se hacen más fáciles. Si el impulso se fortalece lo suficiente, muchos de los problemas se resuelven por sí mismos y el talento se encarga de ellos; pero comienza después de que uno haya dado los primeros pasos.

DESASTRE

El 17 de enero de 1994 a las 4:30 de la mañana, un terremoto de magnitud 6.7 sacudió el área de Los Ángeles. El terremoto era considerado de manera moderada, en contraste con el terremoto de San Francisco de 1906, que se dice fue diez veces más poderoso) pero causó una gran cantidad de daño. Más de cincuenta personas murieron y nueve mil fueron seriamente lesionadas.¹

Más de veintidós mil personas se quedaron sin hogar y siete mil edificios fueron considerados inhabitables. Además de veintidós mil que tuvieron daños mayores. El terremoto cerró nueve hospitales, arruinó varias autopistas y destruyó nueve puentes.

Este desastre, llamado el terremoto Northridge, se localizó debajo del valle San Fernando y causó un daño de \$44 mil millones de dólares. Algunos expertos consideraron que las personas que vivían en esa área tenían mucha suerte porque el terremoto ocurrió muy temprano por la mañana y era un día festivo, el día de Martin Luther King Jr. No obstante fue el terremoto más costoso, económicamente hablando, en la historia de Estados Unidos.

ACABANDO CON LA CONGESTIÓN DE TRÁNSITO

Los Ángeles comúnmente tiene los retrasos de congestión y tránsito más grandes de toda la nación. Los efectos del terremoto Northridge empeoraron el asunto. Una de las áreas más problemáticas se encontraba en la sección de la autopista 10 llamada la autopista Santa Mónica, en el corazón de Los Ángeles, la autopista más congestionada en el mundo. Cada día pasan por ella 341.000 vehículos. Hubo estimaciones de que a California le costaría un millón de dólares cada día que estuviera cerrada en salarios perdidos, costos de gasolina y actividad de negocios.²

El periodo de análisis del ambiente y de permisos en California normalmente es de dieciocho a veinticuatro meses. Y la construcción de un proyecto de esta magnitud por lo general necesita más de seis meses. Pensando en un costo de un millón por día, eso significaría que el cierre de la autopista Santa Mónica causaría un impacto negativo en Los Ángeles de más de 900 millones de dólares.

El gobernador Pete Wilson sabía que necesitaba actuar para resolver el problema. Inició un plan para hacer más fácil la recons-

trucción. Wilson recuerda: «Decreté una orden ejecutiva que suspendiera todos los estatutos y la regulaciones relacionadas con la contratación del estado... mi objetivo era reabrir la autopista 10 en menos de seis meses. Cada contrato incluiría un incentivo. Si el trabajo se tardaba, cobrábamos una multa, y si se completaba antes, pagábamos un bono».³

El trabajo de demolición y de recolección comenzó seis horas después del terremoto. Y el lunes 31 de enero, dos semanas después del terremoto, CalTrans, la agencia estatal responsable por la construcción de la autopista, invitó a cinco contratistas para que dieran sus ofertas con respecto a la reconstrucción de la autopista Santa Mónica.

Los planes preliminares se realizaron con los contratistas esa noche, pero las ofertas se harían hasta el viernes 4 de febrero a las diez de la mañana, sólo cuatro días después.

El contrato sería entregado esa noche y la construcción comenzaría el sábado 5 de febrero. Además había otras dos cosas muy importantes. Primero, la máxima cantidad de tiempo permitida para la construcción eran 140 días. Segundo, los aspectos financieros para tener el proyecto a tiempo eran muy altos. Si el contratista ganador terminaba el proyecto después de la fecha acordada tendría una multa de \$200.000 por cada día de retraso. Por otro lado, el contratista recibiría \$200.000 por cada día de anticipación a la fecha de expiración.

UN PASO ADELANTE

Una de las compañías que participó en las ofertas para prestar servicios era C. C. Myers, ellos habían completado varios proyectos para CalTrans en el pasado. La compañía hizo la oferta del proyecto de 14.7 millones de dólares prometiendo terminarlo en 140 días.⁴

Sin embargo el equipo de administración, de manera privada, se había puesto la meta de completarlo en cien días. Si todo salía bien, la compañía obtendría 8 millones de dólares más.

Por supuesto, no todo salió bien. C. C. Myers planeaba que sus trabajadores trabajaran horarios de doce horas, veinticuatro horas a la semana, siete días a la semana. Los trabajadores pronto se fatigaron. ¿La solución? Los administradores contrataron más trabajadores. Un trabajo de ese tamaño por lo general requiere sesenta y cinco carpinteros. Ellos contrataron 228. En lugar de 15 trabajadores de hierro, emplearon 134. Continuamente hicieron cosas para apresurar el proyecto, utilizando concreto más caro de secado rápido en lugar de material común. Y cuando se informó a la compañía que los rieles para los trenes no llegarían allí tan rápido y tendrían que esperar tres semanas en llegar, C. C. Myers contrató sus propios trenes para obtener esos materiales de Arkansas, Texas y Los Ángeles.⁵

La iniciativa de C. C. Myers valió la pena. No solamente vencieron el plazo de 140 días o la meta interna que tenían de 100 días. Los trabajadores terminaron en sesenta y seis días, setenta y cuatro días antes de lo planeado. Y en el proceso la organización obtuvo ganancias extras de 14.5 millones, un total similar a lo que iba a ganar con la oferta original.

La organización C. C. Myers tenía un registro de experiencia comprobado, pero sus líderes no se apoyaron solamente en esto. ¿Por qué? Ellos sabían que el talento por sí solo nunca es suficiente. Sabían que necesitaban talento extra. Para completar el proyecto de la autopista Santa Mónica, necesitaban demostrar una iniciativa en el proceso de las ofertas, en el liderazgo personal y en la administración de los detalles. Esa iniciativa les trajo éxito. Y la compañía continúa mostrando su iniciativa. Después del terremoto Northridge, Myers comenzó a trabajar con ingenieros de la Universidad del Sur de

California pensando en innovaciones que fortalezcan las autopistas contra el daño de los terremotos.

PERSPECTIVAS SOBRE LA INICIATIVA

Si deseas lograr todo tu potencial, necesitas mostrar iniciativa, tal como lo hizo el gobernador Pete Wilson y los líderes de la compañía C. C. Myers. Esta es la razón:

1. La iniciativa es el primer paso adondequiera que vayas

Un turista hizo una pausa para descansar en un pequeño pueblo en las montañas. Se sentó en una banca cerca de un anciano enfrente de la única tienda del pueblo: «Hola amigo», le dijo. «¿Me puede decir que es lo peculiar de este pueblo?»

«Bien», respondió el anciano después de pensarlo por un momento: «Uno puede empezar aquí e ir a cualquier lugar del mundo que uno quiera».

Eso es cierto en casi cualquier lugar. Donde acabes la vida no se determina tanto por *donde* comiences sino *si* comienzas o no. Si estás dispuesto a comenzar y a seguir teniendo la iniciativa, realmente no hay manera de saber hasta dónde puedes llegar.

Ese fue el caso de Les Brown. Les Brown y su hermano, Wes, fueron adoptados cuando tenían seis semanas de nacidos y crecieron en Liberty City, una zona pobre de Miami, Florida. Cuando era niño, Les era considerado de lento aprendizaje y muchos maestros no pensaron que tenía mucho futuro, pero le ayudó el estímulo de uno de sus maestros de escuela secundaria quien le dijo: «La opinión de los demás no tiene que convertirse en tu realidad». Les se graduó del bachillerato y luego consiguió un trabajo como operador de cabina de una estación de radio. Después de mucho trabajo, se convirtió en el gerente de radiodifusión. Se involucró con su comunidad, se

convirtió en un activista y líder de la comunidad y luego fue elegido a la legislatura estatal por tres términos. Luego dispuso su atención en dar conferencias, donde recibió el honor más alto de la Asociación de Conferencistas Nacionales y fue nombrado uno de los cinco mejores oradores según la organización Toastmasters en 1992. Ha escrito libros, es anfitrión de su propio programa de televisión, dueño de un negocio y cobra alrededor de \$25.000 cuando habla en público.

Donde acabes
la vida no se
determina tanto
por donde
comiences sino si
comienzas o no.

Cuando comenzó su vida, la mayoría de las personas no le habían dado una oportunidad para triunfar. Muy pocos pensaron que tenía talento, pero siguió adelante y desde entonces ha avanzado mucho más que sus detractores. Las personas que tienen éxito toman la iniciativa y continúan en ella.⁶

2. La iniciativa cierra la puerta del temor

La autora Katherine Paterson dijo: «Tener temor es una cosa. Permitir que el temor te agarre de la cola y que te empiece a dar vueltas es otra». Todos tenemos temores, la pregunta es si vamos a controlarlos o a permitir que nos controlen.

En 1995, mi amigo Dan Reiland y su esposa, Patti, fueron a hacer paracaidismo acrobático junto con un grupo de amigos (incluyendo mi escritor, Charlie Wetzel). Llegaron al evento con una mezcla de emoción y temor. En el centro de paracaidismo acrobático en el sur de California, recibieron unos minutos de entrenamiento para prepararlos para sus saltos. Dan dijo que se sentía bien hasta que un tipo entró en el salón y trató de venderles un seguro de vida.

Mientras el avión ascendía a los once mil pies de altura, empezaron a ponerse cada vez más nerviosos. Luego cuando abrieron la puerta en la parte lateral del avión el factor temor aumentó totalmente. Habiendo deseado que hubieran tenido pantalones de hule, se

acercaron a la puerta cada uno de ellos unidos a un paracaidista profesional y luego saltaron del avión.

En pocos segundos, descendían a 120 millas por hora. Y después de una caída de seis mil pies, halaron las cuerdas que abrían sus paracaídas. Cuando el paracaídas se abrió, rápidamente descendieron de 120 millas por hora a 25 millas por hora. Dan dijo: «Mis calzoncillos encontraron lugares que nunca habían encontrado antes».

Yo me río cada vez que Dan cuenta su historia, pero me sorprende saber que Dan y Patti abandonaron ese temor una vez que saltaron del avión.

El autor y pastor Norman Vincent Peale afirmó: «La acción es el mejor restaurador y edificador de la confianza. La falta de acción no es solamente el resultado sino también la causa del temor. Quizás la acción que realices tendrá éxito; quizás necesitarás actuar o ajustarte de diferente forma después de ello, pero cualquier acción es mejor que no actuar del todo». Si quieres cerrar la puerta del temor, comienza a moverte.

3. La iniciativa abre la puerta a la oportunidad

Benjamín Franklin, uno de los fundadores de la nación de Estados Unidos aconsejó: «Para tener éxito busca las oportunidades tanto como las conclusiones». Las personas que toman la iniciativa y se esfuerzan pueden tener éxito o pueden fracasar, pero aquellas que no toman la iniciativa casi siempre fracasan. Estoy casi seguro que tú...

tienes una decisión que hacer,
un problema que debes resolver,
una posibilidad que deberías analizar,
un proyecto que deberías comenzar,
una meta que deberías alcanzar,
una oportunidad que deberías tomar,
un sueño que deberías cumplir.

Nadie puede esperar hasta que todo sea perfecto para actuar y así tener éxito. Es mejor estar ochenta por ciento seguro y hacer que las cosas sucedan que esperar hasta que uno esté ciento por ciento seguro porque para entonces, la oportunidad seguramente ya habrá pasado.

4. La iniciativa facilita las dificultades de la vida

El psiquiatra M. Scott Peck dijo estas famosas palabras: «La vida es difícil». Sin embargo, ese no es el problema de la mayoría de las personas, su respuesta a las dificultades de la vida lo es. Muchas personas esperan que el avión venga y los recoja. Cuando ven la vida desde esa perspectiva, con frecuencia se les hace difícil. Las cosas que sencillamente llegan a nosotros, rara vez son las cosas que queremos. Si queremos tener la oportunidad de obtener lo que deseamos, necesitamos esforzarnos.

El filósofo y autor William James dijo: «No hay nada más fatigante que estar asido a una tarea sin completar». Entre más permitimos que las cosas se nos resbalen de la mano, más difícil se hacen. Los trabajos

«No hay nada más fatigante que estar asido a una tarea sin completar».

— William James

más arduos son la acumulación de muchas cosas fáciles que debieron haber sido hechas ayer, la semana pasada, o el mes pasado. La única forma de deshacerse de las tareas difíciles es haciéndolas. Se necesita iniciativa para eso.

5. La iniciativa con frecuencia es la diferencia entre el éxito y el fracaso

Un hombre empleado por un duque y una duquesa en Europa tuvo que presentarse a hablar con ellos:

«James», le dijo la duquesa, «¿Cuánto tiempo has estado con nosotros?»

«Alrededor de treinta años, su alteza», respondió él.

«Por lo que recuerdo, tú fuiste empleado para cuidar del perro».

«Así es su alteza», dijo James.

«James, ese perro murió hace veintisiete años».

«Ciertamente, su alteza», dijo James. «¿Qué quiere que haga ahora?»

Al igual que James, muchas personas esperan que alguien les diga lo que tienen que hacer después. Casi todas las personas tienen buenos pensamientos, ideas e intenciones pero muchas de ellas nunca llegan a las acciones. Hacerlo requiere de iniciativa.

La mayoría de las personas reconocen que la iniciativa es benéfica, sin embargo frecuentemente subestiman su verdadero valor. Quizá la mejor ilustración del poder de la iniciativa es la historia acerca de cómo se patentó el teléfono. En la década de 1870, dos hombres trabajaron ampliamente modificando y mejorando la telegrafía, la tecnología de ese tiempo. Ambos tuvieron ideas de cómo transmitir sonidos por medio del alambre y ambos exploraron la transmisión de la voz humana de manera eléctrica. Lo que es notable es que ambos, Alexander Graham Bell y Elisha Gray, presentaron sus ideas en la oficina de patentes el mismo día, 14 de febrero de 1876. Bell fue la quinta persona registrada ese día que pidió una patente. Gray por otro lado, envió a su abogado y el hombre llegó una hora después que Bell pidiendo una advertencia, una clase de declaración de intención para pedir una patente. Esos minutos le costaron una fortuna a Gray. La petición de Bell fue aceptada en la corte, aún cuando Gray se quejó diciendo que él tuvo la idea primero.

El talento sin la iniciativa nunca logra su potencial. Es como una oruga que no entra en su capullo. Nunca se transformará, siempre estará relegada a arrastrarse en el piso, aún cuando tiene el potencial para volar.

LAS PERSONAS QUE NO TIENEN INICIATIVA.

En lo que respecta a la iniciativa, existen solamente cuatro tipos de personas:

1. Las personas que hacen lo correcto sin que les digan
2. Las personas que hacen lo correcto cuando se les dice
3. Las personas que hacen lo correcto cuando se les dice más de una vez
4. Las personas que nunca hacen lo correcto en ningún caso

Cualquiera que quiera ser una persona extra talentosa necesita convertirse en la primera clase de persona. ¿Por qué no todos hacen eso? Pienso que es por diferentes razones.

1. Las personas que no tienen iniciativa fracasan al no ver las consecuencias de la falta de acción

El rey Salomón del antiguo Israel, es considerado la persona más sabia que ha vivido.

Cada vez que leo Proverbios, un libro que se considera haber sido escrito por él, aprendo algo. En años recientes, he disfrutado leer las palabras en la paráfrasis llamada *The Message* [El mensaje] que traducidas se leen:

Perezoso, observa la hormiga.

Obsérvala cuidadosamente;

deja que te enseñe un par de cosas.

Nadie tiene que decirle que hacer.

Todos los veranos guarda alimento;

en tiempo de cosecha almacena sus provisiones.

¿Cuánto tiempo seguirás holgazaneando?

¿Cuánto tiempo te quedarás en la cama?

Una siesta por aquí, una siesta por allá,

un día libre por aquí, un día libre por allá,

sentarse, relajarse, ¿sabes cuál es el futuro?

Es éste: encontrarás una vida de pobreza,

la pobreza será tú invitada permanente.⁷

El ecónomo y siervo civil británico Sir Josiah Stamp recalcó: «Es fácil evitar las responsabilidades, pero no podemos evitar las consecuencias de haber evitado nuestras responsabilidades». Es cierto. Lo que hacemos o dejemos de hacer, estará con nosotros al final. Aquellos que nunca toman la iniciativa con frecuencia terminan como el personaje del verso de la obra inglesa de James Albery:

Él durmió debajo de la luna;

se deleitó debajo del sol.

Vivió una vida pensando en hacer algo;

y murió sin haber hecho nada.⁸

No dejes que eso te suceda a ti.

2. Las personas que no tienen iniciativa quieren que alguien más los motive

Existe una historia divertida de un hombre en un pueblito que era conocido por ser un gran pescador.

Cada mañana salía al lago en su pequeña barca y en poco tiempo regresaba cargado de pescado.

Un día un extraño llegó al pueblo y le preguntó si podía acompañarlo la próxima vez que él fuera a pescar. El pescador le dijo: «Claro, nos vemos en el muelle a las cinco de la mañana».

A la mañana siguiente los dos hombres fueron al lago y se adentraron en una caleta remota. Mientras viajaban, el extraño notó que

el pescador no tenía cañas o ningún otro equipo, sólo una caja vieja y una red.

Una vez que el pescador había apagado el motor, abrió la caja y sacó un cartucho de dinamita. Lo encendió y luego lo tiró al agua. Después de una explosión, agarró su red y empezó a recoger el pescado.

El extraño entonces sacó una placa de su bolsillo que decía: *guarda forestal*. «Estás arrestado», le dijo firmemente.

Sus palabras no afectaron al pescador. Agarró otro cartucho de dinamita de la caja, lo encendió y lo sostuvo mientras que la mecha se consumía. Luego se lo dio al guardia diciendo: «¿Vas a quedarte allí o vas a pescar?»

Las personas exitosas no necesitan un cartucho encendido que los estimule. Su motivación surge internamente. Si esperamos que los demás nos motiven, ¿qué sucederá cuando un entrenador, un jefe u otra persona de inspiración no se presenten? Necesitamos un mejor plan.

Tom Golisano, fundador de Paychex., Inc., ofreció esta opinión: «Yo creo que uno no motiva a las personas. Lo que uno hace es contratar personas motivadas, y luego uno se asegura de no desmotivadas». Si quieres salir adelante en la vida, necesitas encender tu propio fuego.

3. Las personas que no tienen iniciativa buscan el momento perfecto para actuar

El tiempo es importante, no hay duda de ello. La ley del momento oportuno, en mi libro *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo* dice: «Cuándo ser un líder es tan importante como qué hacer y dónde ir»; pero también es cierto que todas las empresas valiosas en la vida requieren de riesgo. Me encanta este proverbio chino: «Aquel que lo piensa mucho antes de dar un paso, se pasará su vida completa en un

solo pie». Para muchas personas, la tragedia no es que la vida termine pronto; es que esperan demasiado para empezar.

4. Las personas que no tienen iniciativa prefieren el mañana antes que el hoy

Una de las razones por las cuales los que no toman la iniciativa tienen tanta dificultad para empezar es que enfocan su atención en el mañana en lugar del hoy. El músico de Jazz, Jimmy Lyons, dijo: «El mañana es el

«Aquel que lo piensa mucho antes de dar un paso, se pasará su vida completa en un solo pie».

— Proverbio chino

único día del año que le apetece a un holgazán». Esa actitud nos mete en problemas porque el único momento en el cual tenemos algo de control es en el presente.

Edgar Guest escribió un poema que capta el destino de aquellos que tienen este problema. Se llama de manera apropiada «Mañana».

Él iba a ser todo lo que un mortal debiera ser,
mañana.

Nadie iba ser mejor o más valiente que él,
mañana.

Un amigo tenía él con problemas y tristezas,
que gustoso estaría de recibir su apoyo.

Él dijo que lo llamaría y vería lo que podría hacer por él,
mañana.

Cada mañana apilaba las cartas que él escribiría,
mañana.

Y pensó en las personas que podría hacer feliz,
mañana.

Ciertamente era terrible que él estuviera ocupado hoy,
que no tuviera un momento para detenerse y pensar;

pero decía que más tiempo tendría para darles a los demás,
 mañana.
 Este hombre hubiera sido el mejor de los trabajadores,
 mañana.
 El mundo lo hubiera conocido si él hubiera visto el
 mañana.
 Sin embargo, la verdad es que murió y desapareció
 y lo único que dejó
 fue una montaña de cosas que intentaba hacer,
 mañana.⁹

La idea del mañana puede ser muy seductora, pero la promesa que nos da con frecuencia es falsa. Supe de un cliente que fue a una tienda de muebles en Santa Fe, Nuevo México, y vio un letrero viejo en la pared que decía: «Mañana regalaré todo en la tienda». Por un momento, el cliente se emocionó. Luego se dio cuenta que el letrero diría lo mismo mañana retrasando la oferta día tras día. Éste mañana en particular nunca llegaría.

El sacerdote español y escritor Baltasar Gracián dijo: «El sabio hace de una vez lo que el necio hace al último». Cualquier cosa que valga la pena, vale la pena hacerla inmediatamente. Recuerda que para las personas que nunca comienzan nada, sus dificultades nunca terminan.

TALENTO + INICIATIVA = UNA PERSONA EXTRA TALENTOSA
 PON LA FÓRMULA DEL TALENTO EXTRA EN ACCIÓN

Para ser honesto, estamos plagados por el deseo de dejar las cosas para después en alguna área de nuestras vidas. Si algo es desagradable, no es interesante, o complejo, tendemos a retrasarlo. Algunas cosas que nos *gustan* también pueden causarnos dificultad. Johann Wolfgang

von Goethe dijo: «Hacer que nuestras ideas se realicen es lo más difícil en el mundo». No obstante, para alcanzar nuestro potencial y convertirnos en personas extra talentosas, debemos mostrar iniciativa. Las siguientes son algunas sugerencias que te ayudarán a ser una persona extra talentosa en esta área:

1. Aceptar la responsabilidad por tu vida

El filósofo griego, Sócrates dijo: «Para mover al mundo debemos primero movernos nosotros mismos». Muéstrame aquellos que no se responsabilizan por sus propias vidas y te mostraré personas que no tienen iniciativa. La responsabilidad y la iniciativa son inseparables.

Todo el mundo experimenta dificultades. Todos enfrentamos obstáculos. De vez en cuando, todos sentimos que las probabilidades están en contra nuestra. Necesitamos demostrar la iniciativa de cualquier forma. Dick Butler afirmó: «La vida no es justa. Nunca

va a ser justa. Deja de andar quejándote y haz que las cosas sucedan. En los negocios veo a muchas personas que están esperando que llegue el hada madrina de las finanzas para que se deshaga de esa deuda y

la sustituya con ganancias antes de que termine el año fiscal». Hay un dicho que dice que las grandes almas tienen grandes voluntades pero que los débiles solo tienen deseos. No podemos estar deseando tener éxito, necesitamos responsabilizarnos y actuar.

«Para mover al mundo
 debemos primero movernos
 nosotros mismos».

— Sócrates

2. Examina cuáles son las razones por las cuales no tomas la iniciativa

El filósofo chino Mencius dijo lo siguiente: «Si tus obras no tienen éxito, busca la razón en ti mismo. Cuando tu propia persona esté correcta, el mundo entero se volverá a ti».

Si no tienes iniciativa, la única forma en que podrás cambiar eso es identificando primeramente el problema de manera específica. Piensa en las razones que hemos mencionado por las cuales las personas no tienen iniciativa. ¿Niegas las consecuencias de no tomar la iniciativa ni la responsabilidad en ti mismo? ¿Estás esperando que otros te motiven en lugar de esforzarte por motivarte a ti mismo? ¿Estás esperando que todo sea perfecto antes de actuar? ¿Estás ilusionándote acerca del mañana en lugar de enfocarte en lo que puedes hacer hoy? O ¿hay algo más que te impide actuar?

Lo que es importante es que separes las razones legítimas de las excusas. Una excusa culpa a alguien o algo externamente. Las excusas son como los letreros de salida en el camino del progreso. Nos desvían. Debes saber esto: Es más fácil trasladarse del fracaso al éxito que de las excusas al éxito. Elimina las excusas. Una vez que hayas hecho eso, puedes volver tu atención a las razones y cómo vencerlas.

3. Enfócate en los beneficios de completar la tarea

Es extremadamente difícil tener éxito si siempre estás retrasando las cosas.

El deseo de dejar las cosas para después es el fertilizante que hace que las dificultades crezcan. Cuando tomas demasiado tiempo para tomar la decisión sobre una oportunidad que se te presenta, con seguridad se te escapará.

En el capítulo anterior, hablé de la importancia de alinear nuestras prioridades con nuestra pasión. Para realizar un progreso efectivo en tu área de talento o responsabilidad, no debes dedicar tiempo valioso a tareas innecesarias o sin importancia. Así que voy a suponer que si estás dejando algo para después, ese algo debe ser necesario. (Si no es así, no lo retrases; sólo elimínalo.) Para poder sobrepasar ese obstáculo, enfócate en lo que obtendrás cuando acabes. Si terminas esa tarea ¿te traerá un beneficio financiero? ¿Podrá abrir las puertas

para hacer algo que te *gustaría*? ¿Representa un hito en tu desarrollo o la capacidad de poder completar algo más grande? Y por último ¿te ayudan de manera emocional? Si buscas una razón positiva, muy probablemente la encontrarás.

Una vez que encuentres esa idea, comienza a caminar hacia adelante y a actuar de manera decisiva. El almirante de Estados Unidos, William Halsey, dijo: «Todos los problemas se hacen más pequeños si uno no los evita y al contrario, los confronta. Si tocas un cardo de manera tímida, te picará pero si lo agarras fuertemente, sus espinas se romperán».

4. Comparte tu objetivo con un amigo que te ayudará

Nadie logra el éxito por sí solo. Tal como lo dice la ley de lo trascendental en mi libro *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*: «Uno es demasiado pequeño como para pretender hacer grandes cosas». Lindbergh no voló solo a través del Atlántico sin ayuda, Einstein no desarrolló la teoría de la relatividad en una aspiradora y Colón no descubrió el nuevo mundo por sí mismo. Todos recibieron ayuda.

Mi principal compañera en la vida es mi esposa, Margaret. Ella ha sido parte de cada objetivo significativo que he alcanzado. Ella es la primera que sabe cuando identifico un objetivo y ella es la primera y la última que me apoya en la jornada. Y por supuesto muchos otros me han ayudado y me han estimulado en la jornada, particularmente mis padres y mi hermano, Larry.

En años recientes, una persona clave que me apoya ha sido John Hull, presidente y director ejecutivo de EQUIP. Cuando propuse el objetivo de que EQUIP capacitara a un millón de líderes alrededor del mundo, la tarea parecía formidable. Por más que estaba dedicado a esa visión, tuve momentos cuando me pregunté si iba a ser posible. John, no solamente me estimulaba, sino que se apropió de la visión

e inició un plan para lograrlo. En este momento, hemos sobrepasado la meta de capacitar a un millón de líderes y ahora estamos esforzándonos para capacitar a otro millón. Una de las razones por las cuales quiero y admiro a John es por su iniciativa.

No hay forma de poner un valor a la asistencia que otros te pueden dar para lograr tus sueños. Comparte tus objetivos y sueños con las personas que te importan y ellas te estimularán y apoyarán para lograrlos. Eso significa que tienes que ser vulnerable para compartir tus esperanzas y ambiciones, pero el riesgo lo vale.

5. Divide las grandes tareas en tareas más pequeñas

Una vez que te deshagas de las barreras internas que te estén deteniendo para tomar la iniciativa y una vez que consigas la ayuda de los demás, estás listo para ponerte a actuar. Muchas veces las grandes tareas abruman a las personas y eso es un problema porque las personas abrumadas raramente toman la iniciativa.

Esta es mi sugerencia para que dividas ese objetivo intimidante en partes más fáciles de manejar:

Divídelo por categorías. La mayoría de los grandes objetivos son complejos y pueden ser divididos en pasos y funciones. Las secciones más pequeñas con frecuencia requieren el esfuerzo de personas que tengan talentos particulares. Comienza descubriendo qué juego de destrezas necesitas para lograr esas tareas más pequeñas.

Dales prioridad por importancia. Cuando no se toma la iniciativa ni se da la prioridad a lo que debe hacerse de acuerdo con su importancia, las tareas comienzan a acomodarse de acuerdo a su urgencia. Cuando lo urgente, en lugar de lo importante, es tu motivador, pierdes todo sentido de iniciativa, y en lugar de activar tu talento, te quitas las mejores oportunidades para utilizarlo.

Ordénalo por secuencia. Dividir la tarea de acuerdo a sus categorías te ayuda a comprender lo que necesitas para lograrlo. Darle prioridad

e importancia te ayuda a comprender por qué necesitas cada parte de ello. Ordenarlo por secuencia te ayuda a saber cuándo se necesita realizar cada una de esas partes. Lo importante aquí es crear una agenda. Define periodos de expiración y adhiérete a ellos. La mentira más grande que nos decimos en lo que respecta a la acción es: «Lo haré más tarde».

Asígnalo por habilidades. Cuando divides una tarea más grande en tareas más pequeñas por categorías, comienzas a comprender qué clase de personas necesitarás para realizar ese trabajo. En esta etapa, debes responder específicamente a la pregunta del quién. Como líder, puedo decir que el paso más importante para lograr algo grande es determinar quién estará en el equipo. Asigna tareas a personas triunfadoras, dales autoridad y responsabilidad y el trabajo se realizará. Si no lo asignas a una persona específica o se lo das a una persona promedio, te meterás en problemas.

Logra tu objetivo por medio del trabajo en equipo. Aunque dividas una tarea, planees y reclutes de manera estratégica personas especiales, todavía necesitas un elemento más para tener éxito. Todos tienen que poder trabajar unidos. El trabajo en equipo es el ingrediente que conducirá al objetivo.

6. Asigna momentos específicos para tareas que tú quieras postergar

Dawson Trotman, autor y fundador de The Navigators, dijo: «El tiempo que más se pierde es el tiempo que se ocupa en comenzar». ¿No es cierto? La parte más difícil al escribir una carta es escribir el primer renglón. La parte más difícil de hacer una llamada telefónica difícil es tomar el auricular y marcar el número. La parte más difícil de practicar el piano es sentarse en el teclado.

Es el inicio lo que con frecuencia detiene a las personas. ¿Cómo se puede vencer esta dificultad? Intenta asignar un momento específico

para algo que no te guste hacer. Por ejemplo, si tratar con personas difíciles es algo necesario en tu trabajo, pero tiendes a evitarlo, asigna un tiempo para ello. Quizás lo mejor sería entre las dos y las tres de la tarde. Trátalo de la misma forma en que tratarías una cita, y cuando lleguen las tres, tú tienes hasta el día de mañana.

7. Recuerda, la preparación incluye acción

Una de las preguntas que escucho con frecuencia tiene que ver con la escritura. Jóvenes líderes me preguntan frecuentemente cómo comencé y les digo acerca de mi primer libro: *Prepárate tu mañana de éxito*. Es un libro pequeño, pero me tomó casi un año escribirlo. Recuerdo las muchas noches que me pasé escribiendo para darme

«El tiempo que más se pierde es el tiempo que se ocupa en comenzar».

— Dawson Trotman

cuenta después que sólo tenía unas pocas oraciones.

«Deseo vender muchos libros que influyan en muchas personas al igual que usted», me dicen estos jóvenes líderes.

«Grandioso», les respondo, «¿qué has escrito?»

«Nada todavía», por lo general es la respuesta.

«Muy bien», les digo: «¿En que estás trabajando ahora?», les pregunto tratando de darles un estímulo.

«Bueno, no estoy escribiendo nada actualmente pero tengo muchas ideas», dicen, explicándome que esperan tener más tiempo el próximo mes, el próximo año o después de la escuela. Cuando oigo alguna respuesta así, sé que nunca sucederá. Los escritores escriben. Los compositores componen. Los líderes dirigen. Debes actuar para convertirte en lo que deseas ser. El novelista Louis L'Amour, quien escribió más de 100 libros y vendió más de 230 millones de copias

aconsejó: «Comienza a escribir, sin importar el tema. El agua no fluye hasta que la llave no sea abierta».

El deseo no es suficiente. Las buenas intenciones no son suficientes. El talento no es suficiente. El éxito requiere de iniciativa. Michael E. Angier, fundador de SuccessNet, declaró: «Las ideas no valen, las intenciones no tienen poder. Los planes no son nada... a menos que sean seguidos por acciones. ¡Hazlo ahora!»

«El agua no fluye hasta que la llave no sea abierta».

— Louis L'Amour

TALENTO + INICIATIVA

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Dedicar un tiempo a crear una lista de todas las razones por las cuales no muestras una mayor iniciativa.

Sé conciso y escribe todo lo que se te ocurra. Una vez que la lista esté completa, revísala y marca cada una de las frases con una E de excusa o una R de razón.

Ahora, haz tres nuevas listas de esa lista original. La primera debe llamarse: «Sin más excusas». En ella, vuelve a escribir cada una de las excusas con una declaración de responsabilidad. Por ejemplo, si una de las excusas decía: «No tengo suficiente dinero», escríbela diciendo: «Nunca volveré a culpar mi situación diciendo que no tengo suficiente dinero». Coloca tu lista donde la puedas ver todos los días.

La segunda lista surge de las razones que quedan en la lista original y será llamada: «Hechos de la vida». Cualquier cosa que tú no puedas controlar ni puedas cambiar, tales como las acciones de los demás, tu edad o la economía van en esta lista. Esas son cosas que uno debe sencillamente aceptar.

Lo que queda de la lista de las razones va a la tercera lista. Estas cosas son tu responsabilidad y debes resolverlas. Escríbelas en una lista práctica y comienza a trabajar en ella.

2. ¿Qué es lo que te hace postergar las cosas?
 - ¿Niegas las consecuencias por no tomar la iniciativa ni la responsabilidad en ti mismo?
 - ¿Estás esperando que otros te motiven en lugar de esforzarte por motivarte a ti mismo?
 - ¿Estás esperando que todo sea perfecto antes de actuar?

- ¿Estás ilusionándote acerca del mañana en lugar de enfocarte en lo que puedes hacer hoy?
- ¿Tratas de hacerlo solo?

Identifica una acción específica con la cual tú puedas vencer ese deseo de postergar las cosas, designa un tiempo específico en el calendario para hacerlo y si es necesario pide ayuda para que te apoyen.

3. Piensa en algo que desees hacer pero que actualmente temes hacerlo. Tal como Dan Reiland lo hizo cuando saltó del avión, ¿Qué paso puedes dar para ponerte a actuar, y así quitar la mirada del temor?
4. ¿Qué es lo que actualmente estás ignorando que impide que tu talento se active? ¿Es una decisión que debes tomar? ¿Un problema que debes resolver? ¿Una posibilidad que debes analizar? ¿Un proyecto que debes comenzar? ¿Una meta que debes alcanzar? ¿Una oportunidad que debes tomar? ¿Un sueño que debes realizar? Averigua lo que es y determina cómo realizarlo usando los pasos que se presentan en el capítulo:
 - Divídelo por categorías.
 - Dale prioridad por importancia.
 - Ordénalo por secuencia.
 - Asígnalo por habilidades.
 - Lógralo por medio del trabajo en equipo.

4

EL ENFOQUE DIRIGE TU TALENTO

Si observas a los niños jugando, ¿qué ves? Se mueven rápidamente de un juguete a otro o de una actividad a otra. Gastan grandes cantidades de energía pero no logran mucho. Eso es de esperarse. Están explorando su mundo y aprendiendo al hacerlo.

El enfoque no surge de manera natural en nosotros, sin embargo, es esencial para cualquiera que quiera aprovechar lo máximo de su talento. Tener talento sin enfoque es como tener un pulpo en patines. Puedes estar seguro de que habrá mucho movimiento pero no sabrás en qué dirección irá. El talento con enfoque te dirige y tiene el potencial para llevarte muy lejos.

En el año 2004, viajé a Buenos Aires, Argentina, a una capacitación de liderazgo para un grupo de alrededor de siete mil personas. Cada vez que viajo a una parte del mundo que es nueva para mí, hago un poco de investigación para averiguar qué es lo especial de esa área. Me encanta visitar lugares especiales o involucrarme en experiencias que no están disponibles en cualquier otro lugar del mundo.

Aprendí que Argentina tiene la caza más grande de palomas en el mundo. Hay un lugar aproximadamente entre setenta y cinco y cien millas de distancia al norte de Buenos Aires donde literalmente hay millones de millones de palomas y a cualquiera que disfruta la cacería le encanta ir por la experiencia.

IREMOS DE CACERÍA

Aún cuando he cazado antes, realmente no soy un cazador. Algunas personas tienen pasión por cazar y disfrutan cualquier clase de cacería. Yo voy principalmente porque me encantan las nuevas experiencias. Así que fui a Argentina, hablé con un miembro de mi equipo, Ray Moats y lo invité para que viniera conmigo. Planeamos volar e ir de cacería juntos.

Cuando el guía nos recogió en el aeropuerto, me miró y me dijo: «Usted no es cazador, ¿cierto?» Le confesé que no lo era. «Eso pensé. Lo primero que debemos hacer es deshacernos de esa chaqueta roja que está usando. Hasta las palomas ven eso. Vamos a conseguirle una chaqueta de camuflaje».

El guía nos preparó todo y estuvimos listos en ese valle hermoso. Grandes cantidades de palomas volaron por nuestras cabezas. En una hora, al menos cincuenta mil palomas volaron por encima de nosotros. Había momentos cuando el cielo se llenaba con ellas. Así que por una hora yo disparé... disparé... y disparé. Era una de esas situaciones donde habían tantas que uno se decía: «¿Cómo podré fallar?» Y empecé a tirar para todos lados.

No obstante, ¿sabes cuántas palomas maté en esa hora? ¡Ninguna! Sólo estaba rodeado de cartuchos de escopeta y no tenía ninguna paloma de trofeo.

INTERVENCIÓN

Después de una hora de ver mi técnica y de ver cómo no obtenía nada, el guía finalmente no pudo más. A ese paso, seguro que íbamos a romper un récord por la menor cantidad de palomas muertas en la cacería. Así que trató de ayudarme.

«Su problema es que usted está tratando de matar a todas las palomas», me dijo: «No intente dispararles a todas. Ni siquiera se preocupe por las que se escapan. Confíe en mí», continuó diciendo: «Dentro de treinta o cuarenta segundos otra gran cantidad de palomas vendrá. No se preocupe por las palomas, ellas se aparecen todo el día. Deje de preocuparse de las que ya perdió. Enfóquese en matar una».

El guía me estaba diciendo todo esto a mí pero Ray también estaba escuchando. ¿Por qué? Porque tampoco era un cazador y le iba igual de mal que a mí.

UNOS CAZADORES VERDADEROS

Un par de horas después, nuestro guía decidió que era momento para que fuéramos a descansar y nos llevó a comer al campamento. Allí conocimos a unas personas de Arkansas que eran verdaderos cazadores.

Con solo verlos se daba uno cuenta de ello. Estaban usando ropas de camuflaje y no del tipo de camuflaje que sólo se compra para un viaje. Sus ropas, al igual que sus escopetas, habían tenido ya bastante uso. Estaban hablando seriamente acerca de su experiencia de cacería.

Ray y yo nos sentamos con ellos y uno le preguntó a Ray: «¿Cuántas mataste hoy?»

«Tres», le respondió Ray avergonzadamente.

«Tres, mmm. No deberías de sentirte mal», dijo él, «trescientos no está mal. Más bien es muy bueno. Nosotros matamos unas 450, pero 300 no está nada mal, especialmente si es tu primera vez por acá».

«No, usted no entiende», le dijo Ray. «Cazamos tres, no trescientos. ¡Tres!» Contó Ray con sus dedos. «Uno, dos, tres».

Por un momento, la gente de Arkansas, se nos quedó viendo. «Hombre», dijo uno finalmente: «Ni siquiera tiene uno que *apuntar*

Si quieres tener éxito, debes enfocarte en lo que puedes hacer, no en lo que no puedes hacer.

para matar tres. Uno sólo tiene que tirar al aire y va a tener tres. Ni siquiera *intentando* se pueden cazar sólo tres. Eso sólo puede ser *por accidente*».

Después del almuerzo, nos fue un poquito mejor, pero no tanto. Es cierto que Ray y yo no somos buenos cazadores, así que ese era el problema.

En un área donde no hay mucho talento, uno no puede esperar mucho éxito. Sin embargo, nuestro viaje de cacería es un gran ejemplo de una situación donde hay tantas oportunidades que uno las pierde todas. Al igual que la cacería, debimos habernos enfocado en algunas pocas palomas que pudimos haber casado y olvidar todas las oportunidades que perdimos. Si quieres tener éxito, debes enfocarte en lo que puedes hacer, no en lo que no puedes hacer.

EL PODER DEL ENFOQUE

El enfoque tiene un tremendo poder. Sin él, con frecuencia te sentirás agotado y sin poder lograr mucho. Con él, descubrirás que tus talentos y tus habilidades tienen dirección e intencionalidad. Y esas cualidades producirán resultados.

Los siguientes son algunos hechos que necesitas saber acerca del enfoque:

1. El enfoque no surge de manera natural en la mayoría de las personas

Vivimos una cultura con elecciones y oportunidades casi infinitas y por ello, la mayoría de las personas se sienten empujadas en docenas

de direcciones. Lo que es peor es que estas personas con frecuencia se encuentran gastando demasiado tiempo y energía en cosas que realmente no les interesan.

Don Marquis, autor del libro *Archy and Mehitabel* lo dice de esta forma: «Nuestro mundo es el lugar donde las personas no saben lo que quieren y aún así están dispuestas a sufrir para tenerlo».

La solución para tal predicamento es el enfoque. El poeta William Matthews escribió: «Un talento bien cultivado, profundizado y ampliado, vale más que cien facultades superficiales. La primera ley del éxito en este día, cuando las cosas piden tanta atención, es la concentración, doblar toda la energía en un punto e ir directamente a ese punto, sin ver para ningún otro lado».

Trato de mantener mi enfoque en el momento escuchando el consejo del misionero mártir Jim Elliott: «En cualquier lugar donde estés, que todo tu ser esté allí». También veo el cuadro completo. Como líder siempre me pregunto: *¿Estoy ayudando a los demás a progresar?* Soy vigilante de cómo usó mi tiempo, con quién lo utilizo, cómo encaja esto en el cuadro completo, y si produce resultados. Y mi asistente, Linda Eggers, también me ayuda supervisando mi calendario. Ella es de un valor tremendo porque me ayuda a mantener mis prioridades. Si siento que no estoy caminando hacia delante o ayudando a otros durante el día, sé que no estoy en un buen camino. Linda me ayuda a darle seguimiento a eso.

2. El enfoque aumenta tu energía

Si deseas lograr algo, necesitas primero saber cuál es tu blanco. Eso es cierto aun en lo que respecta al desarrollo personal. Si no tienes enfoque, andarás dando vueltas por todo lugar. Intentar todo, al igual que no intentar nada, exprimirá tu vida. Te quitará la energía y las nuevas oportunidades. Y cualquier impulso que tengas a tu favor disminuirá.

Por el contrario, el enfoque te da energía. El explorador polar, almirante Richard E. Byrd afirmó: «Pocos hombres durante su vida gastan casi todos los recursos que tienen con ellos. Existen pozos profundos de fortaleza que nunca son utilizados». Una de las razones por las cuales esos pozos no son utilizados es por falta de enfoque. Algo maravilloso sucede cuando tenemos un enfoque claro y ponemos objetivos.

El intentar todo, al igual que no intentar nada, exprimirá tu vida.

Allí comienza la verdadera magia. La mente no puede alcanzar el logro hasta que tenga objetivos claros.

Después de que los astronautas estadounidenses aterrizaron en la luna, Albert Siefert, director del centro espacial Kennedy, atribuyó su éxito, al menos en parte, al enfoque de la NASA.

Por una década, la organización dedicó casi todo su tiempo y energía para llegar a la luna.

Siefert dijo: «La razón por la cual la NASA ha tenido éxito es porque la NASA tenía un objetivo muy claro y lo había expresado. Al hacer esto trajimos los mejores hombres y el apoyo de cada fase del gobierno para alcanzar nuestra meta».

3. El enfoque te eleva

El erudito y educador David Start Jordan dijo: «El mundo se hace a un lado para dejar pasar a aquella persona que sabe para dónde va». En un mar de mediocridad, saber qué es lo que quieres hacer y luego hacer un esfuerzo para conseguirlo te distingue de casi todos los demás.

El escritor estadounidense Henry David Thoreau preguntó: «¿Has escuchado alguna vez de alguien que se haya esforzado toda su vida de manera constante por un objetivo y que no lo haya obtenido? Si un hombre aspira de manera constante, ¿no lo elevará eso?» El

enfoque siempre tiene un impacto. El sólo hecho de esforzarte por ser mejor de lo que eres, te eleva; aunque no logres lo que deseas ni las demás personas se hagan a un lado por ti. Uno no puede disparar a las estrellas y no sentirse afectado por ese esfuerzo.

4. El enfoque expande tu vida

Hace unos años, escribí un libro llamado *Piense, para obtener un cambio*, en el cual describí varias habilidades de pensamiento que pueden ayudarle a una persona a ser más exitosa. Dentro del libro hay un capítulo acerca del pensamiento enfocado, la habilidad para remover las distracciones y los obstáculos mentales de tal forma que la persona pueda concentrarse con claridad. En ese capítulo expliqué cómo le pido a un equipo de personas que me ayuden a pensar cuando estoy trabajando en un proyecto. Debido a que enfocamos nuestra atención en el asunto, podemos ampliar las ideas de una mejor forma.

Mike Kendrick afirma: «Lo que se enfoca se expande» eso parece irónico, pero es cierto. ¿Has notado que cuando consideras comprar una clase en particular de auto, comienzas a verlos en todo lugar? Si uno se enfoca la perspectiva se amplía. Por otro lado, si realmente intentas ampliar tu perspectiva, en lugar de ver más, simplemente te desgastas. Si quieres expandir tu capacidad, entonces enfócate.

5. El enfoque debe ser apoyado de manera intencional

Las personas, por naturaleza, no se mantienen enfocadas. Al igual que la luz de manera natural pierde su enfoque y se vuelve difusa, lo mismo le pasa a la atención de las personas. Se necesita mucho esfuerzo, pero los resultados son significativos. El jugador de béisbol del salón de la fama Hank Aaron dice: «Creo que lo que separa a una superestrella del jugador de béisbol promedio es que se concentra un poquito más». Aaron demostró que podía sostener su concentración.

Mantuvo el récord de más cuadrangulares hechos en las ligas mayores en su carrera.

En su libro, *Laughter, Joy and Healing* [Risa, gozo y sanidad] Donald E. Demaray escribió acerca de un joven periodista que estaba recibiendo una dura crítica por parte de su padre porque parecía que

«Creo que lo que separa a una superestrella del jugador de béisbol promedio es que se concentra un poquito más».

— Hank Aaron

no estaba teniendo mucho progreso en su carrera. Sin sentirse intimidado, el joven le escribió a su padre explicándole que él tenía un plan para triunfar en el cual estaba muy enfocado. Sus intenciones eran las siguientes:

- A los 30, sería un gran reportero del periódico.
- A los 40, sería un gran editor.
- A los 50, sería un gran escritor de historias.
- A los 60, sería un gran escritor de ficción.
- A los 70, sería un gran abuelo.
- A los 80, sería un gran admirador de mujeres hermosas.
- A los 90, sería una gran pérdida para la comunidad.

Demaray dijo que el padre se divirtió con la carta y se sintió recompensado cuando empezó a ver que la carrera de su hijo iba progresando en base a esas oraciones.¹

Hace varios años, memoricé una definición de éxito que me ayuda en mi carrera: «El éxito es una realización progresiva de un objetivo valioso predeterminado». Lo que aprendí de esa definición fue que el éxito no es un evento; es un proceso. Y cada vez que te involucres en un proceso que ocupa tiempo, el enfoque es esencial. Sólo las personas capaces de mantenerse enfocadas pueden esperar dirigir su talento y lograr un nivel de éxito.

TALENTO + ENFOQUE = UNA PERSONA EXTRA TALENTOSA
PON LA FÓRMULA DEL TALENTO EXTRA EN ACCIÓN

Si deseas convertirte en una persona extra talentosa, necesitas que el enfoque sea tu amigo. De esta forma:

1. Sé intencional, que cada acción cuente

Se cuenta de una familia que se había mudado a un nuevo vecindario y que se levantó tarde una mañana, como resultado su niña de seis años no pudo tomar el autobús de la escuela. Aunque eso haría que el papá llegara tarde al trabajo, él acordó llevarla a la escuela si ella le daba las direcciones.

Salieron del vecindario y la jovencita comenzó a dirigir a su padre. Después de veinte minutos de manejar en circuito, llegaron a la escuela que en realidad se encontraba a sólo ocho cuadras de distancia. El padre, molesto, le preguntó a la niña por qué lo había llevado por todos lados cuando la escuela estaba tan cerca de la casa.

«Seguimos la ruta que el autobús hace», dijo ella: «es la única ruta que conozco».

Si quieres maximizar tu talento y convertirte en una persona extra talentosa, necesitas que cada acción cuente. Debes determinar dónde quieres ir y cómo puedes llegar allá. No puedes ser como Alicia en el libro de Lewis Carroll *Alicia a través del espejo*, quien preguntaba la dirección de esta forma durante su encuentro con el gato Cheshire:

«¿Me puedes decir, por dónde debo ir?», pregunta ella.

«Eso depende de dónde quieres ir», le responde el gato con una sonrisa.

«Realmente no importa dónde», responde ella.

«Entonces no importa por donde vayas», le responde el gato.

Las personas indecisas de lo que quieren hacer o donde quieren ir no pueden utilizar su fuerza de voluntad ni su talento. Como resultado, simplemente vagan a la deriva.

«Te has desecho de la mayoría de los obstáculos al éxito cuando conoces la diferencia entre movimiento y dirección».

— Bill Copeland

El investigador privado y autor Bill Copeland aconseja: «Te has desecho de la mayoría de los obstáculos al éxito cuando conoces la diferencia entre movimiento y dirección».

¿Te has hecho la pregunta de lo que realmente quieres hacer? ¿Has determinado alcanzar la meta en contra de las probabilidades, a

pesar de los obstáculos y sin importar las circunstancias? Ser una persona intencional tiene que ver con enfocarse en hacer las cosas correctamente, momento a momento, día a día y luego darles un seguimiento de manera constante. Tal como el presidente John F. Kennedy dijo: «Los esfuerzos y el valor no son suficientes sin un propósito o dirección».

2. Desafía tus excusas

En el escritorio de un oficial que trabaja en el pentágono se lee: «Lo secreto de mi trabajo no me permite saber lo que estoy haciendo». Esa es una broma graciosa pero no es graciosa cuando se convierte en realidad. Las personas que no saben lo que están haciendo pronto se frustran.

Todos tenemos razones para no hacer lo que debemos hacer. No tenemos suficiente tiempo. No tenemos suficientes recursos. No tenemos suficiente ayuda. Tenemos problemas. Tenemos retrasos. Tenemos distracciones. ¿Debemos dejar que esas cosas nos desvíen?

3. No dejes que el ayer robe tu atención

El humorista y animador Will Rogers compartió este pensamiento: «No dejes que el ayer se lleve mucho del hoy». No he

conocido ninguna persona que se enfoque en el ayer y que tenga un mejor mañana. Muchas personas desean el pasado y se han quedado allí. En vez de eso, deben aprender del pasado y dejarlo ir.

Alvin Dark, quien fuera una vez gerente de Kansas City Athletics solía decir: «No existe tal cosa cómo sacar a un lanzador. El único concepto verdadero es meter a otro lanzador». Eso es contrario a lo que escuchas en la mayoría de los programas de radio de béisbol, pero ese es el punto. Cuando dices que vas a sacar a un lanzador, probablemente te estás enfocando en los errores que él cometió, los jugadores que dejó irse, los hits que dejó pasar. Eso no te ayuda a ganar un juego. Por el contrario, cuando dices que vas a meter a un lanzador, estás enfocándote en lo que el nuevo lanzador va a hacer para tratar de ayudarte a vencer al otro equipo. Eso puede marcar una gran diferencia en la actitud del equipo y en la habilidad de los jugadores para triunfar.

El editor Elbert Hubbar escribió:

Una memoria retentiva puede ser algo bueno, pero la habilidad de olvidar es una señal de grandeza. Las personas triunfadoras olvidan, saben que el pasado es irrevocable. Ellos están corriendo una carrera, no pueden darse el lujo de mirar atrás. Sus ojos están en la línea de meta. Las personas magnánimas olvidan, son demasiado grandes para dejar que las pequeñas cosas les molesten, olvidan fácilmente. Si alguien les hace algún mal, consideran la fuente y se mantienen íntegros. Sólo las personas pequeñas buscan la venganza. Sé bueno olvidando. Los negocios lo dictan y el triunfo lo demanda.

Si deseas sacar el mayor provecho de tu talento y lograr el éxito, necesitas enfocarte en lo que estás haciendo ahora. Alcanzar los logros es como manejar un auto. Es una buena idea ver el espejo retrovisor de manera ocasional, pero no hay que dedicarle la atención completa. Si lo haces, pronto no podrás seguir adelante.

4. Enfócate en el presente

Al igual que debes mantenerte sin pensar en el pasado, tampoco debes enfocarte en el futuro. Si siempre estás pensando en el mañana, nunca vas a lograr nada hoy. Tu enfoque necesita mantenerse en el área donde tienes algo de control, lo irónico es que si te enfocas en el

hoy tendrás un mejor mañana.

«No dejes que el ayer se lleve mucho del hoy».

— Will Rogers

Intento hacer ciertas cosas cada día que me ayudan en esta área. Leo diariamente para desarrollar mi vida personal. Escucho a otras personas diariamente para ampliar mi perspectiva. Dedico tiempo a

pensar diariamente y a aplicar lo que estoy aprendiendo. Trato de escribir diariamente para que pueda recordar lo que he aprendido. Trato de compartir esas lecciones a otras personas. (Las lecciones de hoy se convertirán en los libros de mañana.) Cada día leo en voz alta la lista de la docena diaria de mi libro *Hoy es importante* que me ayuda a enfocarme y a tener la mentalidad correcta. Debes hacer algo similar. Tú no puedes cambiar el ayer, tampoco puedes contar con el mañana, pero puedes escoger lo que haces hoy. Si te enfocas en ello obtendrás dividendos.

5. Enfócate en los resultados

Cada vez que te concentres en la dificultad del trabajo enfrente de ti en vez de enfocarte en su resultado o su recompensa, con seguridad te desanimarás. Si te mantienes en las dificultades por mucho tiempo comenzarás a desarrollar una lástima por ti mismo en lugar de una autodisciplina y tu atención se desviará en lugar de enfocarse. Como resultado, lograrás menos y menos. Si te enfocas en los resultados, será más fácil mantenerte positivo y animado.

Otra cosa que puede distraerte de los resultados es la interacción con personas difíciles. Te comunicarás con personas que puedan

impactar tus esfuerzos mientras tratas de lograr tus sueños, algunos de manera negativa. Aquí hay cinco tipos de personas que probablemente encontrarás:

- *Los refrescantes*, son los que inspiran tus sueños y le dan energía a tu talento.
- *Los refinadores*, son los que afirman tus ideas y aclaran tu visión.
- *Los reflectores*, son los que reflejan tu energía, sin añadir o sustraer de ella.
- *Los reductores*, son los que tratan de reducir tu visión y tu esfuerzo para que esté al nivel de su comodidad.
- *Los repelentes*, son los que niegan tu talento, obstaculizan tu esfuerzo e impiden tu visión.

Si te mantienes enfocado en los resultados, te mantendrás firme. Es menos probable que el elogio de los demás se te suba a la cabeza y el impacto negativo de las personas como los reductores o los repelentes será mínimo.

6. Desarrolla y sigue tus prioridades

Hay un dicho que dice que si persigues dos conejos, ambos se escaparán. Desafortunadamente eso es lo que muchas personas parecen hacer. No enfocan su atención y como resultado, son ineficientes. Quizás la razón es que las personas de nuestra cultura tienen demasiadas cosas que escoger, las opciones son casi ilimitadas. El experto en administración Peter Drucker reconoció este fenómeno. Dijo: «La concentración es la clave del resultado económico. No existe ningún otro principio de efectividad que se haya violado tanto como el principio básico de la concentración... nuestro lema es: Hagamos un poco de todo».

Si quieres desarrollar tu talento, necesitas enfocarte. Si vas a enfocarte, necesitas esforzarte en saber cuáles son tus verdaderas prioridades y cuando seguirlas. Eso es algo que aprendí a hacer con el tiempo. Me encantan las opciones. Me gusta tener la libertad de seguir el mejor curso de acción en cualquier momento dado. Cuando estaba en mis veintes, dediqué mucho tiempo a hacer cosas que no me daban mucho rendimiento. En la década de mis treintas, me fue mejor, pero todavía no estaba enfocado en lo que debía hacer. No fue hasta después de que llegué a los cuarentas que comencé a ser más selectivo acerca de las cosas que ocupaban mi tiempo y mi energía. Actualmente estoy llegando a los sesentas y casi todo lo filtro a través de mi prioridad principal: *¿estoy añadiéndole valor a las personas?* Para mí eso es lo más importante.

7. Enfócate en tus áreas fuertes no en tus áreas débiles

Hay una historia de una pareja que compró una propiedad con la cual intentaban establecer una granja. Era buena tierra, y casi no podían esperar para mudarse allí y empezar. Cuando hacían planes para mudarse, comenzaron a discutir acerca de qué hacer primero. La esposa quería construir la casa primero. Después de todo, una vez que se hubieran mudado la nueva propiedad sería su casa. El esposo, que había crecido trabajando en una granja, quería construir el granero primero para que hubiera lugar para sus animales. La discusión siguió por un rato hasta que el hombre dijo finalmente: «Mira, vamos a construir el granero primero porque el granero construirá la casa, el garaje, el columpio y todo lo demás». Cuando te enfocas en tus prioridades y haces que lo primero sea lo primero, todo lo demás va a caer en su lugar.

Anthony Campolo, profesor emérito de sociología de la universidad Eastern en Pennsylvania dice:

Si te comprometes a algo eso cambiará lo que eres y creará una persona completamente diferente. Déjame repetir eso. No es el pasado sino el futuro el que te condiciona, porque lo que te comprometas a hacer determina lo que eres, más que cualquier cosa que te haya ocurrido ayer o el día anterior. Por lo tanto te hago estas preguntas sencillas: ¿Cuáles son tus compromisos? ¿Adónde vas? ¿Quién vas a ser? Si me muestras a alguien que no ha decidido eso te mostraré a alguien que no tiene identidad, personalidad ni dirección.

Enfocarte en tus debilidades en lugar de tus fortalezas es como tener un puñado de monedas, unas pocas de oro puro y el resto de cobre, y dejar las de oro a un lado, para pasar todo el tiempo limpiando y haciendo que las de cobre brillen, esperando que así se vean más valiosas. No importa cuánto tiempo te dediques a ellas, nunca valdrán igual que las de oro. Busca los mejores beneficios; no desperdices tu tiempo.

8. Retrasa la recompensa hasta que el trabajo esté hecho

Uno de los trucos que he utilizado conmigo mismo por varios años es el recompensarme cuando he hecho algo que debo hacer. Mi padre me enseñó cuando era un niño a pagar ahora y jugar después. Pienso que con frecuencia muchas personas quieren la recompensa antes que los resultados y por esa razón no se mantienen enfocadas como debieran.

Un secreto de una vida bien vivida es que cada acción cuente, ser intencional. Esa clase de enfoque le ayuda a las personas a vivir sin remordimientos porque eso las dirige y las ayuda a sacar el máximo provecho de sus talentos y de sus oportunidades. Si sabes que tienes talento, que tienes energía y eres activo pero no ves resultados concretos, tu problema es la falta de enfoque. Se necesita de talento además del enfoque para lograr tu potencial y convertirte en la persona que deseas ser.

TALENTO + ENFOQUE

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. ¿En cual área la falta de enfoque ha detenido tu energía en el pasado? ¿Es éste un problema recurrente? Si es así, intenta determinar porqué.
2. Da un ejemplo de un momento cuando tu habilidad para enfocarte te ayudó a lograr resultados excelentes. ¿Qué te ayudó a mantener ese enfoque? ¿Qué puedes aprender de esa experiencia?
3. ¿Dónde estás poniendo tu enfoque? ¿Dedicas una gran parte de tu tiempo a pensar en lo que ha sucedido en el pasado? ¿Estás colocando demasiadas esperanzas en el futuro, un aumento de salario, establecer una relación, unas vacaciones, disfrutar del retiro? O ¿te estás concentrando en el presente? Trata de dividir tu tiempo para pensar en porcentajes y escríbelos aquí (asegurando que el total sea 100%):

_____ Pasado
 _____ Presente
 _____ Futuro

Yo creo que es saludable dedicar un 90% de tu tiempo a enfocarte en el presente. Considerar el pasado 5% del tiempo es útil si aprendes de tus triunfos y fracasos. Contemplar el futuro 5% del tiempo es útil para asegurar que las actividades actuales te lleven en la dirección correcta. Más que eso podría ser un

obstáculo para tu productividad. Tendrás que hacer ajustes para volverte a enfocar en el presente.

4. Al final del capítulo 1, te pedí que identificaras tus fortalezas. ¿Te enfocas comúnmente en desarrollarlas y aprovecharlas al máximo? O ¿dedicas más tiempo a pensar en tus debilidades? ¿Qué puedes hacer para colocar un énfasis mayor en tus áreas fuertes? ¿Que puedes abandonar que esté minimizando tu enfoque? ¿Qué talento o fortaleza no utilizados sospechas que posees pero has ignorado? ¿Qué paso, en concreto, puedes dar para comenzar a utilizarlo?
5. Ya que el presente es el único momento del cual tienes algo de control, ¿cómo puedes «subir la apuesta» y hacer que tus actividades sean más enfocadas? Tu objetivo debe ser que cada acción lleve al resultado deseado.
6. Piensa en algo que te gustaría tener. Cualquier cosa: un libro, un disco compacto, un equipo de golf, unas vacaciones, o un auto. En lugar de solamente obtenerlo, considéralo una recompensa que te permitirás una vez que hayas producido alguna clase de resultado deseado. Asegúrate que tu esfuerzo combine con la recompensa. (Si no estás seguro si combinan, pregúntale a un amigo o a tu cónyuge.)

5

LA PREPARACIÓN POSICIONA TU TALENTO

¿Qué sucede cuando uno no se prepara? Las cosas que uno espera que no sucedan, suceden, y ocurren con mayor frecuencia que las cosas que uno espera que sucedan. La razón es sencilla: Cuando uno no está preparado uno no está en posición. Pregúntale a los negociadores lo que sucede en la mesa de negocios cuando no están en su posición. Pregúntale a los atletas lo que sucede cuando no están en su posición. Ellos pierden. La preparación posiciona a las personas de manera correcta y con frecuencia es el factor de separación entre el triunfo y la pérdida. Las personas extra talentosas que se preparan bien viven bajo el lema: «Todo lo que es bueno comienza bien».

GRANDES DESAFÍOS

¿Cuál fue la aventura más grande que la humanidad enfrentó en el siglo XX? ¿Explorar los polos? ¿Conquistar la montaña más alta? ¿Enviar naves al espacio que aterrizaran en la Luna? Muchas razones para cada aventura.

¿Y qué tal el siglo XIX? Sin lugar a dudas fue la exploración del interior de África, Australia y las Américas. La mayoría de la exploración global había ocurrido entre 1492 y 1800. Aventureros osados habían explorado el globo y habían podido hacer mapas para definir

todos los continentes y sus costas pero lo que yacía dentro de los límites de sus continentes seguía siendo un misterio.

En Norteamérica, los líderes de los recién formados Estados Unidos estaban ansiosos de saber detalles acerca del interior de su continente. La mayoría del territorio entre el océano Atlántico y el río Mississippi (al sur de San Luis) había sido explorado, pero en 1801 cuando Thomas Jefferson se convirtió en presidente de Estados Unidos, dos tercios de los 5.3 millones de habitantes de la nación vivían a una distancia no mayor de 50 millas de la costa. Algunos pocos habían viajado hacia el oeste a las montañas Apalaches. La parte occidental del río Mississippi era desconocida y todavía estaba sin conquistar. El destino de la nación sería determinado por quien controlara esa tierra, Estados Unidos, Francia, Inglaterra, España o las poblaciones nativas que la habitaban.

Ningún otro líder estadounidense estaba más interesado en saber acerca de Norteamérica que Thomas Jefferson. El historiador Stephen E. Ambrose afirma que el interés de Jefferson en la exploración comenzó alrededor de 1750. Ambrose escribe: «En la década siguiente al triunfo de la independencia, había cuatro planes estadounidenses para explorar el oeste. Jefferson era el instigador de tres de ellos».¹

Alrededor de 1790, como miembro de la sociedad filosófica de Estados Unidos, Jefferson intentó lanzar una expedición exploradora. Sabía que la clave del éxito estaba en seleccionar al líder correcto. Escogió un científico entrenado de Francia llamado André Michaux y lo dirigió para que encontrara la ruta más corta entre Estados Unidos y el Océano Pacífico, se presume que hacia el río Missouri y de alguna forma conectarse al río Columbia en el oeste. En 1793, Michaux llegó hasta Kentucky para después ser descubierto como un agente secreto del gobierno francés al que se le había dado la misión de incitar a la gente para que atacaran las posiciones hispanas en el oeste.

LA PERSONA CORRECTA PARA EL TRABAJO

La mejor oportunidad de Jefferson de lanzar la expedición del oeste norteamericano no se daría hasta que se hubiese convertido en presidente de Estados Unidos. La clave seguiría siendo el líder de la expedición. Se necesitaría una persona extremadamente talentosa. Y Jefferson pensó que conocía quién sería esta persona: Meriwether Lewis.

Irónicamente, en 1792, cuando Jefferson y la sociedad filosófica estadounidense estaban preparando la malograda expedición que sería encabezada por Michaux, una de las personas que pidió ser seleccionada para dirigir fue Lewis. Al igual que Jefferson, Lewis había nacido en el condado de Albermarle, Virginia, pero en ese tiempo Lewis tenía sólo dieciocho años. Lewis había vivido en la frontera de Georgia por tres o cuatro años donde había aprendido muchas habilidades fronterizas. Siendo un muchacho de una familia de ocho hijos, era conocido por ir a cazar a la mitad de la noche con su familia. El primo de Lewis, Peachy Gilmer, describió a Lewis como una persona «siempre reconocida por su perseverancia, la cual al principio de su vida era vista más como obstinación o timidez de su edad. Tenía un temperamento marcial; gran firmeza y propósito, confianza en sí mismo y un valor sin intimidaciones».² Lewis también había tenido ya experiencia como líder. Debido a la muerte prematura de su padre, Lewis tuvo que hacerse cargo de la plantación de dos mil acres cuando todavía era un adolescente. No obstante, en ese entonces, no tenía los medios para dirigir una expedición. Era talentoso pero no tenía la experiencia.

Años más tarde, Jefferson explicó porqué seleccionó a Lewis en lugar del científico con credenciales. Él dijo que era imposible encontrar una persona que poseyera «una ciencia completa en botánica, historia natural, mineralogía, y astronomía» a quien se le pudiera agregar «la firmeza de constitución y el carácter prudente,

hábitos adaptados al bosque y que estuviera además familiarizado con los modales indios y el requisito de carácter para esta tarea. *Todos estos requisitos los tiene el capitán Lewis*.³

Lewis afinó estas cualidades de carácter y sus habilidades fronterizas durante los seis años en el ejército donde él pasó de ser un cabo a un capitán. La mayoría de ese tiempo la pasó en los estados de Ohio y Michigan. Durante un tiempo como pagador de los soldados del régimen, viajó de manera extensa, comprendió mucho acerca de los nativos americanos en esa parte del país y afinó sus habilidades de liderazgo.

Lo que Lewis no tenía era una educación formal. Sus otras responsabilidades no le permitían estudiar cómo hubiera querido. ¿Por qué importaría eso? La expedición al oeste que Jefferson visualizó era más que sólo una búsqueda de una ruta al Océano Pacífico. También era una misión diplomática y científica. El presidente quería saber sobre la calidad de la tierra para el cultivo, para apoyar a futuros inmigrantes. Él quería información confiable de plantas, animales y fósiles desconocidos de la región y esperaba muchos especímenes que fueran coleccionados, catalogados y llevados al este.

Jefferson dirigió al grupo que crearía los mapas exactos de las regiones que no habían sido exploradas previamente. Quería saber acerca de la geografía y el clima. Deseaba conocer los hechos concernientes a la cultura y los hábitos de las poblaciones nativas. Además le dijo al grupo que iniciara relaciones amistosas con esas poblaciones y los convencieran del intercambio comercial con Estados Unidos. Era mucho más que una aventura de pioneros.

PREPARACIÓN ANTICIPADA

La forma en que Jefferson decidió tratar con el talento sin desarrollar de Lewis era característica del liderazgo y del genio del presidente. En tanto que Jefferson se preparaba para tomar su papel como pre-

sidente, lo invitó para que se convirtiera en su secretario personal, diciéndole: «Esto te dará a conocer y ser conocido por personajes de influencia en los asuntos de nuestro país y te dará la ventaja de su sabiduría». ⁴ El tiempo de Lewis en la Casa Blanca hizo eso y mucho más. El joven fue tratado como miembro de la familia Jefferson y de hecho era el único residente de la Casa Blanca junto con Jefferson, una viuda, y siete sirvientes.

La primera tarea de Lewis era ayudarle a Jefferson a reducir el tamaño del ejército de la nación. Frecuentemente reunía información para el presidente y también copiaba los documentos. Con frecuencia era un mensajero para el congreso. Funcionó como asistente del presidente. Pasaron mucho tiempo trabajando juntos. Lewis leyó de manera extensa la biblioteca de Jefferson y el joven capitán siempre cenaba con Jefferson cuando él traía grandes pensadores, científicos y líderes del día. El biógrafo de Lewis, Richard Dillon, dice que su experiencia en la Casa Blanca sirvió como «una escuela ideal para Lewis». ⁵

Sin embargo, Jefferson no había acabado de preparar a Lewis. En el verano de 1802, consiguió y leyó una copia de *Voyages from Montreal, on the River St. Lawrence, Through the Continent of North America, to the Frozen and Pacific Ocean*, un recuento de la exploración del escocés Alexander Mackenzie por Canadá. Esto instigó el deseo de Jefferson de iniciar la expedición estadounidense y lo impulsó a ser más intencional en la preparación de Lewis. Jefferson le ayudó a estudiar geografía, botánica, observación astronómica con un sextante y más. Ambrose dice: «En el tiempo en que el libro de Mackenzie llegó a Monticello (agosto 1802) y diciembre 1802, Jefferson le dio a Lewis una introducción a las artes liberales, la geografía de Norteamérica, la botánica, la mineralogía, la astronomía y la etnología». ⁶ La preparación para la expedición había empezado formalmente.

VOLVERSE MÁS INTENCIONAL

Dos clases de preparación sucedieron en los meses anteriores a la salida de Lewis. La primera tenía que ver con la recolección y la preparación de equipo y suministros para el viaje de Lewis. La segunda era la preparación de Lewis mismo. Es difícil para nosotros en la época de la Internet, de los servicios de entrega mundial y de las tiendas de la esquina, imaginar lo complejo de la logística y de la preparación física que existía. El día de hoy, si te vas de vacaciones y descubres que se te olvidó empacar un libro, simplemente compras otro. Si te enfermas, visitas la farmacia. Si tus ropas se arruinan, compras nuevas. Si se te olvidan tus anteojos pides que te los envíen de manera expresa. Puede que te cueste más de lo que quieres gastar pero puedes cargarlo a tu tarjeta. Estos problemas son fáciles de resolver.

En la época anterior a la transportación motorizada o a las comunicaciones rápidas, los errores de preparación podrían ser devastadores. Además, la preparación y la logística de Lewis era algo masivo. Tenía que asegurar grandes toneladas de suministros de una variedad asombrosa de fabricantes y abastecedores, rifles, municiones, equipo científico delicado, papel, tinta, suplementos médicos, alimentos y regalos para los indios americanos que se encontrarían. Él debía tener una barcaza con quilla para viajar por los ríos Mississippi y Missouri (que él mismo había diseñado). Tenía que seleccionar los miembros de la expedición.

Aunque esas tareas serían intimidantes, no eran nada en comparación con la importancia de la preparación de la persona. Si Lewis no estaba listo para la tarea, entonces la expedición completa, sin importar lo bien planeada y equipada que estuviera, sería un fracaso. Lewis pasó muchos meses con algunos de los expertos más importantes de Estados Unidos para aprender sus habilidades científicas

y para prepararse para su misión. Aquí hay una lista de las personas que le ayudaron:

- ALBERT GALLATIN, coleccionista de mapas: conocimiento de la geografía del occidente del norte de América.
- ANDREW ELLICOTT, astrónomo y matemático: habilidad en la observación astronómica usando un sextante, un cronómetro y otros instrumentos.
- ROBERT PATTERSON, asistencia adicional con la observación astronómica y con la compra del cronómetro para la jornada.
- DR. BENJAMÍN RUSH, doctor: asuntos médicos, la selección en la compra de medicinas y la creación de preguntas que deben ser hechas a las poblaciones nativas.
- DR. BENJAMÍN SMITH BARTON, profesor de botánica: habilidad en preservar especímenes y etiquetarlos correctamente y conocimiento en terminología botánica (los expertos posteriores juzgan el conocimiento de Lewis como algo muy notable para un aficionado).
- DR. CASPAR WISTAR, profesor de anatomía y experto en fósiles: descubrimiento de fósiles y recolección.⁷

Toda la preparación valió la pena. Ambrose describe el resultado:

Dos años de estudio bajo Thomas Jefferson, seguidos por un curso intensivo en Filadelfia, habían hecho que Lewis se convirtiera en lo que Jefferson esperaba que fuera: Un explorador, un botánico con buen sentido de lo que era conocido y desconocido, un escritor con

un vocabulario básico para la descripción de la flora y la fauna, un cartógrafo que pudiera utilizar los instrumentos astronómicos de manera correcta, un científico con gran capacidad de observación, todo combinado en un maderero y un oficial que pudiera dirigir el grupo hacia el Pacífico.⁸

Las piezas finales del proceso de la preparación eran la selección de un segundo oficial y de los hombres que serían los miembros de este «cuerpo de descubrimiento». No era una tarea fácil. Lewis sabía quién debía ser ese oficial: William Clark, un capitán que había servido en el ejército y con quien había desarrollado una amistad muy notable. Reunir a los veintinueve hombres que irían el viaje ocupó más tiempo ya que tal como lo dijeron Clark y Lewis: «Una elección juiciosa de nuestro grupo es de suma importancia para el éxito de esta gran empresa».⁹

Durante su viaje al oeste, desde Filadelfia hacia San Luis, continuó recolectando suministros, buscando personas adecuadas y haciendo arreglos financieros. Fue durante esa fase que él supo que Jefferson había hecho la transacción para comprar Luisiana.

¡POR FIN, LA SALIDA!

El 22 de mayo de 1804, Lewis y Clark salieron por el río Missouri un poco más al norte de San Luis donde habían completado la última parte de sus preparativos. Contando el tiempo en que Lewis comenzó a trabajar para el presidente, abril de 1801, los preparativos ocuparon poco más de tres años para un viaje que esperaban completar entre dieciocho y veinticuatro meses. En realidad el viaje duró mucho más que eso. Los exploradores llegaron al Pacífico y volvieron a San Luis en dos años y medio, y a Washington cuatro meses después.

La expedición fue un éxito asombroso. El cuerpo de descubrimiento pasó por el continente. Rodearon o pasaron por lo que es

actualmente, Missouri, Kansas, Iowa, Nebraska, Dakota del sur, Dakota del norte, Montana, Idaho, Washington y Oregon. Fueron las primeras personas que no eran indígenas que vieron o ingresaron a las montañas rocallosas. James P. Ronda, profesor de historia norteamericana de la universidad de Tulsa, dice que ellos fueron los que consolidaron los derechos de Estados Unidos en el occidente. Establecieron comunicaciones pacíficas con muchos grupos de indios norteamericanos. Iniciaron el patrón de la exploración científica en Estados Unidos. Descubrieron 122 especies o subespecies de animales y 178 especies de nuevas plantas; y Ronda dice: «Los diarios, los mapas, las plantas y los especímenes de animales, y las notas de las sociedades nativas norteamericanas eran tan grandes como la enciclopedia del oeste».¹⁰ Ambrose amplía esa oración diciendo: «Desde 1803 y el regreso de la expedición en 1806, todos los estadounidenses en todos lados se han beneficiado de la compra de Jefferson de Luisiana y de haber iniciado la expedición de Lewis y Clark».¹¹

La tristeza era que aunque Lewis estaba preparado para esa expedición y la desarrolló muy bien, él no estaba preparado para la vida después de acabar esa expedición. Jefferson lo nombró gobernador de Luisiana, una tarea para la cual no estaba preparado y no tuvo éxito en ese puesto. Mientras trataba de esforzarse en sus diarios extensos, nunca completó su preparación para la publicación. Otros tuvieron que trabajar en esos diarios después de su muerte. Lewis comenzó a tomar mucho. Y cuando estaba enfermo, empezó a tomar medicina con opio o morfina, una práctica que continuó aun cuando dijo que no lo seguiría haciendo. El 11 de octubre de 1809, en un arranque de desesperación, Lewis se disparó y murió unas horas más tarde.

POR QUÉ LAS PERSONAS FRACASAN EN PREPARARSE

La vida de Meriwether Lewis muestra un principio acerca de la preparación: El logro espectacular viene de una preparación que no es

espectacular. El talento, al igual que el joven de 18 años Lewis, quiere actuar, pero la preparación posiciona al talento para ser efectivo. El talento más la preparación con frecuencia llevan al éxito. El talento menos la preparación con frecuencia llevan al desastre.

A posteriori, es fácil reconocer el valor de la preparación. Entonces ¿por qué tantas personas fracasan en prepararse?

Las personas fracasan en ver el valor de la preparación antes de la acción

Los autores Don Beveridge Jr. y Jeffrey P. Davidson creen que la falta de preparación es la razón más importante por la cual los

El logro espectacular viene de una preparación que no es espectacular.

negocios fracasan en la actualidad. «Personas mal preparadas, con poca educación y mal capacitadas fracasan porque no tienen las habilidades o la experiencia para desempeñarse». Ellos dicen: «Un financiamiento inadecuado, la razón número uno por la cual los negocios fracasan, también puede ser la causa de una falta de preparación».¹²

En la introducción de este libro escribí acerca de cómo el talento al principio de la vida o de una carrera hace que una persona sobresalga, pero sólo por corto tiempo. ¿Por qué? El talento puede ser algo concedido, pero el éxito debe ser ganado. Proverbios 18.16 declara: «Con regalos se abren todas las puertas».¹³ En otras palabras, el talento te dará una oportunidad, pero debes recordar que las puertas que se abren son solamente temporales.

La preparación es la clave más importante para lograr cualquier clase de éxito. Por sí sola puede posicionar tu talento para lograr todo su potencial. Las personas que están en posiciones militares conocen esto. El general Douglas MacArthur dijo: «La preparación es la clave para el éxito y la victoria». Las acciones de Meriwether Lewis demostraron que él tenía una actitud similar. A pesar de los

peligros y sus privaciones, el clima brutal y la hostilidad de los indios nativos, Lewis sólo perdió a un miembro de su grupo, el sargento Charles Floyd, probablemente debido a la peritonitis causada por la ruptura del apéndice. Ninguna preparación por parte de Lewis pudo haberlo salvado de ello. De hecho, en 1804, Floyd también hubiera muerto bajo cuidado de un médico entrenado.

Fracasan en apreciar el valor de la disciplina

Se dice que la disciplina es hacer lo que realmente *no quieres* hacer para poder hacer lo que realmente quieres hacer. La debilidad más evidente de Meriwether Lewis era su

tendencia a ser impulsivo y vengarse. De hecho una de las preocupaciones más serias de Jefferson era que Lewis aislara a los indios y empezara una guerra o hiciera que ellos mataran al grupo completo. Lewis tuvo varios

El talento puede ser concedido pero el éxito debe ser ganado.

encuentros cercanos con la muerte, incluyendo un enfrentamiento con los indios Sioux. Los exploradores estuvieron a un paso de ser aniquilados y de convertirse en un pie de página en la historia estadounidense. ¿Qué fue lo que les ayudó? Ambrose dice que la impetuosidad de Lewis era compensada por su tremenda autodisciplina. Con las armas cargadas y con docenas de flechas apuntando en su dirección, Lewis se mantuvo alerta durante la situación. Después, uno de los jefes Sioux logró convencer a los indios a que no pelearán y así calmar el conflicto. Lewis comprendió el valor de la disciplina.

Una cosa frustrante acerca de la preparación es que por lo general se necesita más tiempo para ella que para el evento en sí. Los músicos practican por muchas horas preparándose para actuar en una pieza de tres minutos. Los actores de teatro practican por semanas para prepararse para una actuación que dura dos horas. Lo sé porque cuando creo una lección de liderazgo que me va a tomar menos de

una hora presentarla, usualmente me toma de ocho a diez horas escribirla. La disciplina se necesita para seguirse preparando por muchas horas para algo que no durará mucho tiempo.

Alexander Hamilton, uno de los padres fundadores de Estados Unidos y el primer secretario de la tesorería, dijo: «Las personas me dicen que soy un genio; pero toda la genialidad que tengo yace en esto: cuando tengo un tema a la mano lo estudio profundamente». Hamilton era un hombre disciplinado y altamente productivo. Comprendía que sin importar tus circunstancias, tus recursos, o tu talento natural, ciertas cosas siempre iban a estar dentro de tu control: Tu habilidad para esforzarte más y ser más listo que los demás. Es importante recordar esto mientras te preparas para los desafíos que se presentan delante de ti.

PRINCIPIOS DE PREPARACIÓN

El fabricante de autos Henry Ford dijo: «Antes de cualquier otra cosa, prepararse es el secreto del éxito». Ford comprendía el poder de la preparación y todas las cosas que puede hacer para ti.

1. La preparación te permite explotar tu talento

Mientras trabajaba en este libro, tenía en mi agenda un viaje a Latinoamérica para enseñar acerca del liderazgo y reunirme con líderes nacionales de Guatemala, El Salvador, Honduras, Panamá, Venezuela, Bolivia y Perú. Iba a estar fuera de mi oficina por más de diez días, así que antes de irme, pasé el día entero asegurándome que tenía todos los materiales que necesitaría para seguir trabajando en este libro. Revisé los bosquejos del capítulo, pasé un tiempo de meditación en el tema de los primeros dos capítulos y extraje citas y otros materiales de mis archivos que llevaría conmigo. Y por supuesto empaqué varios bloques de hojas. También escribí la

introducción del libro. Un grupo de líderes y pensadores grandiosos me acompañarían en el viaje, y quería sus comentarios sobre la dirección que este libro debería tomar. Saqué copias de la introducción para pasárselas a mis compañeros viajeros y les pedí que me dieran su retroalimentación e ideas. (Soy un firme creyente del trabajo en equipo en lo que respecta al talento. Escribiré más de ello en el capítulo 13.) Y ya que íbamos a pasar muchas horas volando, durante ese tiempo extraje materiales que había empacado y seguí escribiendo.

Cuando el viaje concluyó y volvíamos a casa uno de mis compañeros de viaje, David McLendon me dijo: «He aprendido una lección valiosa en este viaje. Viniste preparado para sacar el máximo provecho del tiempo porque sabías lo que querías lograr. Mientras que el resto de nosotros leía y hablaba, tú hiciste mucho trabajo. Hiciste los bosquejos de dos capítulos. ¡Nos involucraste a todos en el proceso de este libro!»

Lo que él observó fue posible porque yo me había preparado. «¿Sabes David?», le dije: «Me he dado cuenta que cada minuto que dedico a la preparación me ahorra diez minutos de ejecución» y ése había sido el caso allí también. Ya que había ocupado un día preparándome, pude trabajar por diez días en este viaje. No es difícil. Lo único que se necesita es planeación. Las preguntas que me hago antes de un viaje son muy sencillas:

- *¿Qué trabajo tengo que hacer?*
- *¿Cómo se puede hacer?*
- *¿Cuándo debe hacerse?*
- *¿Dónde debe hacerse?*
- *¿Qué tan rápido se puede hacer?*
- *¿Qué necesito para terminar ese trabajo?*

Responder a esas preguntas me prepara para lo que está en mi futuro. Y cuando estoy preparado, mi talento está posicionado para un efecto máximo.

2. La preparación es un proceso, no un evento.

Vivimos en una sociedad de reparaciones instantánea. Pensamos en términos de eventos y de soluciones instantáneas, pero la preparación no funciona de esa forma. ¿Por qué? Porque se trata de ti. Todo lo que tenga que ver con las personas se encuentra orientado por un proceso. La ley del proceso en *Las 21 leyes irrefutables de liderazgo* dice: «El liderazgo se desarrolla diariamente, no en un día». Lo mismo se puede decir de aprovechar al máximo el talento.

El entrenador legendario de básquetbol de la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA), John Wooden dice que la mejor manera de mejorar tu equipo es mejorándote a ti mismo. Él aprendió esa lección de su padre, Joshua Wooden, quien solía decirle a John: «No intentes ser mejor que alguien más, pero nunca dejes de intentar ser el mejor que puedas ser». Es un buen consejo sea que estés jugando básquetbol, seas padre, o conduzcas un negocio.

En 1983, comencé a enseñar y a grabar lecciones de liderazgo mensuales. Actualmente, más de dos décadas después, las sigo enseñando, y he producido más de 300 lecciones diferentes de liderazgo. ¿Cómo pude hacerlo? Alimentando mi mente continuamente y agregando información a mis archivos. Todos los días, yo leo y archivo citas, historias, e iniciadores de ideas. Cada mes, extraigo información de esos recursos archivados. Cada año, utilizo alguna de esas lecciones para escribir nuevos libros. Mi productividad surge de mi preparación, más que de cualquier otra cosa. Eso posiciona cualquier talento que tenga de manera que pueda

La mejor manera de mejorar tu equipo es mejorándote a ti mismo.

utilizarlo a mi máximo potencial. Es un proceso continuo. Y si esa preparación y aprendizaje diario alguna vez se detuviera, lo mismo pasaría con mi productividad.

3. La preparación precede a la oportunidad

Hay un viejo dicho que dice: «Uno puede decir que ha sido sorprendido sólo una vez; después de eso lo único que le queda es decir que no se ha preparado». Si quieres aprovechar las oportunidades para usar tu talento, debes estar preparado cuando las oportunidades lleguen. Una vez que la oportunidad se te presente es muy tarde para prepararse.

Si estudias las vidas de hombres y mujeres dinámicas, encontrarás que prepararse para la oportunidad es un común denominador.

El presidente Abraham Lincoln dijo: «Me prepararé y algún día mi oportunidad vendrá». El primer ministro de Inglaterra, Benjamín Disraeli recalcó: «El secreto del éxito en la vida es que un hombre esté preparado para cuando su tiempo llegue». El presidente John F. Kennedy observó: «El momento para reparar el techo es cuando el sol está brillando». Todas estas personas tenían talento, estaban preparados y luego aprovecharon las oportunidades que les llegaron. Muchas personas creen que su barrera más grande para la oportunidad es tener una, pero la realidad es que su barrera más grande es estar preparado cuando llegue una.

Uno puede decir que ha sido sorprendido sólo una vez; después de eso lo único que le queda es decir que no se ha preparado.

4. La preparación del mañana comienza con el correcto uso del hoy

Recientemente unos amigos y yo tuvimos el privilegio de cenar con el ex gobernador de la ciudad de Nueva York, Rudy Giuliani y su

esposa, Judith, en Orlando después de una conferencia. El alcalde me pareció una persona muy cálida, amable y buen conversador. Durante esa conversación, por supuesto, le pregunté acerca de la experiencia durante el 11 de septiembre. Él habló acerca de sus impresiones y de

Si te estás *preparando* hoy, las probabilidades son que no tendrás que hacer ninguna reparación mañana.

cómo el evento lo impactó como líder. Dijo que los líderes necesitan estar listos para cualquier cosa. Necesitan estudiar, adquirir habilidades y planear para cualquier clase de situación.

«Tu éxito será determinado por tu capacidad para prepararte», me dijo.

Siguió explicándome que cuando una situación como el 11 de septiembre ocurre, para la cual no hay ningún plan establecido, los líderes deben actuar y confiar en la preparación que han tenido antes. En ese caso, las maniobras de emergencia que siguieron después. Eso ayudó durante la crisis.

La preparación no comienza con lo que haces, comienza con lo que crees. Si tú crees que el éxito de mañana depende de lo que hagas hoy, entonces tratarás el hoy de manera diferente. Lo que recibas mañana depende de lo que creas hoy. Si te estás *preparando* hoy, las probabilidades son que no tendrás que hacer ninguna *reparación* mañana.

5. La preparación requiere una buena perspectiva continua

Cuando era niño, me encantaba el básquetbol. Desde que tenía diez años hasta que me gradúe del bachillerato, todo el tiempo estaba lanzando pelotas al aro. Una cosa que todavía disfruto es ver cómo un jugador puede rápidamente cambiar el paso y el impulso del juego. Eso no aplica únicamente a las estrellas sino también a los jugadores que salen de la banca. Es por eso que el «sexto hombre», el jugador que generalmente es el primer sustituto del juego, es importante. El ex entrenador de los Celtics de Boston, Tom Heison dijo: «El sexto

hombre tiene que ser un jugador tan estable que instantáneamente pueda tomar el paso o revertirlo. Tiene que entrar y tener un impacto inmediato. El sexto hombre tiene que tener una habilidad única para estar en un partido aunque esté sentado en la banca». ¿Qué hace que el sexto hombre sea capaz de eso? La perspectiva. Tiene que tener la mentalidad del entrenador mientras mira el juego desde la banca y la habilidad del jugador una vez que entra en el juego. Si lo hace, entonces está preparado para impactar el juego.

Howard Coonley, el ejecutivo cuyo nombre escogiera el instituto nacional de parámetros estadounidenses para su premio al servicio de la economía nacional, declaró:

«El ejecutivo del futuro será medido por su habilidad para anticipar los problemas más que para enfrentarlos cuando aparezcan». La perspectiva no solamente ayuda a las personas a prepararse, sino también las *motiva* a hacerlo. Me encanta la cita de Abraham Lincoln: «Si tuviera ocho

«Ningún plan vale el costo del papel en donde está impreso a menos que te motive a empezar».

— William Danforth

horas para cortar un árbol, utilizaría seis de ellas para afilar mi hacha». Lincoln sabía del valor de un hacha afilada. La perspectiva siempre lo impulsó a prepararse, sea que estuviera cortando un árbol, estudiando leyes por sí mismo para pasar el examen o dirigiendo el país.

6. Una buena preparación lleva a la acción

¿Qué valor tiene la preparación si nunca lleva a la acción? Muy poco. Tal como William Danforth, ex canciller de la universidad de Washington en San Luis, dijo: «Ningún plan vale el costo del papel en donde está impreso a menos que te motive a empezar».

Las personas que disfrutaban de la preparación a veces se encuentran atrapadas en prepararse de sobra, y en ocasiones lo hacen al grado que fracasan en actuar. Kathleen Eisenhardt, profesora de ciencias de

la administración e ingeniería de la universidad de Stanford, estudió el proceso de toma de decisiones de doce compañías Silicon Valley. Descubrió que aquellos que tomaron decisiones más rápido, quienes en un periodo de dos a cuatro meses tomaron decisiones mayores, fueron mucho más efectivos que sus contrapartes más lentas, que querían obtener todos los hechos de la situación para crear consenso. El grupo más lento ocupó dieciocho meses para planear y decidir y para el momento en que encontraron la resolución, la decisión que hicieron era irrelevante.

La preparación no significa tener un dominio de los hechos, ni saber todas las respuestas. No significa necesariamente lograr un consenso. (La ex primer ministra británica Margaret Thatcher recalzó que «El consenso es la negación de liderazgo».) Significa ponerse a sí mismo en una mejor posición para triunfar.¹⁴

TALENTO + PREPARACIÓN =
UNA PERSONA EXTRA TALENTOSA
PON LA FÓRMULA DEL TALENTO EXTRA EN ACCIÓN

Los deportes siempre tienen un área en la cual uno puede ver el valor de la preparación. Sin importar cuál sea el deporte, los buenos atletas hablan de ello todo el tiempo. El campeón de tenis Arthur Ashe explicó: «Una clave importante para el éxito es la confianza en sí mismo. Una parte importante de la confianza en sí mismo es la preparación». El mariscal de campo, Joe Namath lo dijo sencillamente: «Lo que hago es prepararme hasta que sé que puedo hacer lo que tengo que hacer».

Lo único que alivia la presión es la preparación.

Mi amigo y compañero de juego de golf, Rick Bizet, me dijo una vez que su entrenador de golf le enseñó que lo único que alivia la

presión es la preparación. Si quieres ver esa preparación en acción, observa a cualquier jugador profesional en su periodo de preparación antes del juego. Particularmente admiro la rutina del jugador profesional Tom Kite. Contiene tres pasos principales: Evaluación, alineación y actitud. De hecho, utilizo eso mismo como una guía, no sólo para jugar golf, sino también en otras situaciones cuando necesito prepararme. Creo que puedes hacer lo mismo.

1. Evaluación. ¿Estoy haciendo la evaluación correcta?

Una buena preparación siempre comienza con una evaluación. Si uno no evalúa correctamente a donde necesita ir y que es lo que se necesita para llegar allá, es muy probable que uno se meta en problemas. En el golf, los buenos jugadores comúnmente se hacen estas preguntas para ayudarse en el proceso de evaluación.

- *¿Dónde necesito ir?* El proceso comienza al encontrar el blanco. Por supuesto esa dirección o blanco debe ser apropiada a tu talento. No deseas ser como la Miss Estados Unidos que fue objeto de burla por parte de Jay Leno al citarla diciendo: «Mi objetivo es traer paz a todo el mundo y poder tener mi propio apartamento».
- *¿Qué tan lejos está mi objetivo?* Después, una persona necesita evaluar la distancia. Disfruto decirle a mis compañeros de juego de golf que tengo un gran estilo para el juego corto pero que desgraciadamente es cuando le pegó mal a la pelota. Puede sonar obvio, pero debes saber la distancia de tu meta para poder tener la oportunidad de llegar allí.
- *¿Cuáles son las condiciones?* Los buenos golfistas siempre se fijan en el viento. Las condiciones marcan toda la diferencia. Una

de mis reseñas personales relacionadas con el golf fue la oportunidad cuando jugué en St. Andrews, Escocia. Ese día me fue muy bien. ¿Cómo lo hice? No había viento. Mi acompañante me dijo: «Cuando hay viento la cosa es diferente».

- *¿Cuánto me costará llegar allí?* El paso final en el proceso de evaluación es saber qué palo usar. Gary Player dice que una mala selección de un palo de golf es el error número uno de los aficionados. No va a funcionar. Es importante saber cuáles son tus habilidades y limitaciones cuando haces tu evaluación.

¿Cómo puedo traducir estas preguntas a situaciones que no tengan que ver con el golf? Yo diría que necesitas saber qué es lo que deberías de estar haciendo exactamente, cuál será el costo en tiempo, esfuerzo y recursos para llegar allá, cuáles son los *obstáculos* que vas a enfrentar seguramente y cuáles son tus *limitaciones personales*. Si sabes estas cosas, estás bien encaminado a prepararte para lograr tus metas.

2. Alineación. ¿Estoy correctamente alineado?

Un buen jugador de golf puede realizar el proceso de evaluación sin problemas y todavía no dar en el blanco. ¿Por qué? porque hubo una muy mala alineación. El psicólogo James Dobson dijo: «¿De qué sirve escalar la escalera del éxito para encontrarse después que uno está en el edificio equivocado?»

Cuando comencé a jugar golf, intenté aprender por mí mismo. Sostuve el palo de la misma forma en que se agarra un bat. Me paré en la misma forma en que uno se para al jugar béisbol, y con frecuencia sí le pegaba a la pelota, la enviaba al bosque. Para mejorar mi juego, tuve que cambiar la manera en que jugaba golf. Tuve que volver a aprender el juego y eso significaba buscar ayuda.

Si quieres llevar tu juego al siguiente nivel personal, profesional, relacional, o recreativo, necesitas encontrar a alguien que es mejor que tú para que te ayude con el proceso de la preparación. Tienes que ser abierto y honesto con esa persona, y así podrá ser capaz de evaluar tu «alineación» y ayudarte a aprender el juego.

3. Actitud, ¿estoy visualizando de manera correcta?

El paso final después de la evaluación y la alineación es la actitud. En el golf, una vez que seleccionas tu blanco y te alineas, lo siguiente es un juego mental. No estás entrenando tu cuerpo, estás entrenando tu mente. Eso es cierto en cualquier cosa que hagas. Tienes que creer en ti mismo y en lo que estás haciendo. Tienes que poder verte a ti mismo haciéndolo con los ojos de la mente. Si no puedes imaginarlo, probablemente no podrás lograrlo.

La preparación es una de las elecciones más obvias que debes hacer para poder aprovechar al máximo tu talento y convertirte en una persona extra talentosa. Algunas veces el proceso de la preparación es largo y lento. Tal vez necesites una educación formal. Tal vez necesites buscar sabios mentores. Tal vez necesites salirte de tu zona de comodidad. O tal vez signifique que debes afinar una habilidad que ya casi has perfeccionado, pero sea lo que sea, recuerda que debes estar listo cuando llegue el momento. Las personas no tienen una segunda oportunidad para aprovechar una oportunidad única.

TALENTO + PREPARACIÓN

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

¿Dónde y cuándo puedes tomar quince minutos al día? Identifica una meta y haz un plan para alcanzarla, quince minutos a la vez.

1. ¿Qué proceso estás utilizando actualmente para evaluar adónde debes de ir y lo que debes estar haciendo? ¿Te ha servido hasta ahora?

2. Busca mentores que te ayuden a analizar tu «alineación» actual. Aquí hay algunas preguntas que puedes hacerle para que te ayude a comenzar:
 - ¿Estoy viendo el blanco correcto?
 - ¿Estoy viendo los problemas potenciales?
 - ¿El lugar adónde voy es el mejor lugar para mi próximo paso?
 - ¿Cuáles son las áreas fuertes que ves en mí?
 - ¿Cuál es el problema potencial del lugar hacia dónde voy?
 - ¿Cuál es la ventaja potencial?
 - ¿Cuál es mi necesidad más urgente?

3. La entrenadora y asesora, Dru Scott Becker, dice que una de las mejores formas en que las personas pueden prepararse es el principio «Toma 15». Sea que quieras mejorar tu jardín, aprender un nuevo idioma, o prepararte para comenzar un nuevo negocio, separa quince minutos al día para trabajar en eso. Ella dice que esas secciones de quince minutos funcionan, te mantienen al tanto en el juego, y con frecuencia te ayudan a concentrarte mejor en tus metas. Aún si no sobrepasas las secciones de quince minutos, y lo haces seis días a la semana por todo un año, habrás dedicado setenta y ocho horas a tu meta.

6

LA PRÁCTICA AFINA TU TALENTO

Es un hecho: Juegas al nivel en que practiques. Una buena práctica constante hace un buen juego constante porque afina tu talento. Las personas exitosas comprenden esto. Valoran la práctica y desarrollan la disciplina para hacerlo. Si quieres resumir lo que eleva a los individuos más exitosos por encima de los demás, se puede hacer en tres palabras: Un poco más. Las personas exitosas hacen lo necesario y todo lo que se espera de ellas, y un poquito más.

En Londres, Inglaterra, un joven buscaba encontrar su camino en la vida. Con sólo quince años de edad en 1827, el joven Charles poseía inteligencia, ambición y él deseaba tener el talento suficiente para hacer que sus sueños de triunfar fueran una realidad.

BUSCANDO EL ÉXITO

El muchacho creció en una familia de clase media que siempre había luchado económicamente. Sus padres gastaban un poco más de lo que ganaban. Tenían muchas bocas que alimentar, ya que eran ocho hijos. Como resultado continuamente estaban pidiendo dinero prestado, evadiendo a los recolectores de dinero y mudándose de un lugar a otro. En 1824 su padre fue enviado a la prisión de los deudores y Charles, de tan sólo doce años, tuvo que ponerse a trabajar pegando las etiquetas en las botellas de una fábrica. Él odiaba eso.

Charles había ido a la escuela varios años antes de ir a la fábrica, y cuando la situación financiera de la familia mejoró, volvió a la escuela. Él era un buen estudiante, pero a sus quince años y con la familia teniendo muchos problemas, se dio cuenta que los días escolares habían terminado. Volvió a ir a trabajar, esta vez como actuario. Al principio estaba contento de hacer algo diferente a su previo trabajo. En la fábrica, él se encontraba con los pobres, y los analfabetos haciendo un trabajo tedioso y sucio. No pasó mucho tiempo antes de que el trabajo en la oficina de leyes se volviera tedioso también. Después de un año y medio de aprender allí, se cambió a otra oficina de abogados, pero no era mucha la diferencia. Poco después él renunció.

A diferencia de sus padres, con quienes todavía vivía, Charles había podido ahorrar dinero mientras trabajaba, así que decidió pensar en qué clase de trabajo quería estar.

Pasó muchas horas leyendo en el museo británico. Una profesión que le interesaba era el periodismo, no solamente porque apelaba a su amor por la literatura sino porque no se necesitaba más educación. Su tío era un reportero, y su padre escribía artículos de vez en cuando para él. ¿Cómo podría lograr esa meta? Con mucho trabajo y mucha práctica. Con el beneficio de los libros del museo y un poco de ayuda por parte de su tío, John Henry Barrow, Charles empezó a aprender por sí mismo el sistema Gurney de taquigrafía. Debido a su inteligencia, no pasó mucho tiempo aprendiéndolo. Una vez que él «dominó el misterio de la estenografía salvaje», se convirtió en estenógrafo independiente para la corte a los dieciocho años.¹

DE LA OSCURIDAD A LA EXCELENCIA

Su elección sorprendió a la familia. Ellos no creían que él tendría éxito. «Nadie se lo imaginaba», dijo su padre, «y cuando supimos

que se había hecho reportero... mi cuñado Barrow... y otras personas anticiparon el fracaso».²

Sin embargo no fracasó. Era tan bueno que su propio tío lo contrató como parte del personal del periódico *Mirror of Parliament* [El espejo del parlamento] y luego le dio actividades de administración. Cuando tenía veintiún años ya era considerado «el reportero más confiable, exacto y rápido que tenía la prensa en Londres».³

Charles se sentía bien acerca de su progreso personal y estaba ganando dinero pero deseaba más. Deseaba un mayor salario y una mayor realización. Decidió comenzar en otra clase de escritura, algo más creativo. Deseaba ser más que sólo un reportero; quería ser un autor. Comenzó a escribir «borradores» sobre personas y lugares, utilizando sus experiencias de viaje en Gran Bretaña como reportero y sus observaciones durante las largas caminatas en Londres. Cuando completó su primer borrador *A Dinner at Poplar Walk* [Una cena en el camino Poplar], Charles esperaba que fuera publicado. Metió el manuscrito en un «paquete oscuro de correo, en una oficina oscura de una calle oscura en la calle Fleet... con temor y temblor».⁴

Se puso eufórico cuando su escrito apareció en *Monthly Magazine* en 1833. No recibió ningún pago, ni su nombre fue incluido en la publicación, pero eso no le importó. Él estaba desarrollando su talento al practicar ese arte. A su manera él se estaba convirtiendo en un autor profesional.

PRACTICAR SU ARTE

Escribió más borradores en su tiempo «libre». Con la creación de cada nuevo escrito, su talento se iba afinando. Por año y medio, escribió sin recibir ningún pago, solamente el reconocimiento de los editores y los lectores cuando sus escritos eran publicados. Su trabajo

estaba recibiendo tanta atención que su periódico, *Evening Chronicle*, le pidió que creara escritos para la revista con regularidad.

Estuvo de acuerdo en hacerlo sin recibir ningún pago, pero sugirió que un poquito de dinero además de su salario normal sería bienvenido. Su jefe le subió el salario de cinco a siete guineas por semana.

La primera docena de escritos que había hecho fueron publicados sin su nombre. Más adelante, utilizó el sobrenombre «Boz». Durante los siguientes tres años, publicó sesenta escritos en varias revistas.

Para su sorpresa y deleite, un joven editor se acercó a él en 1836 porque quería coleccionar sus escritos en un volumen junto con diez dibujos de un ilustrador muy reconocido. Iba a ser llamado *Sketches by Boz* [Escritos de Boz]. Fue un éxito tan grande que tuvo que volverse a imprimir cuatro veces durante su primer año. Además le dio el suficiente respeto y reconocimiento para que fuera contratado para escribir una colección de historias que se entregarían de manera mensual junto con ilustraciones. Todos sus años de practicar su arte mediante sus escritos finalmente iban a recompensarlo. Sabía que quería titular su nuevo trabajo: *The Pickwick Papers* y decidió usar su verdadero nombre: Charles Dickens.

DE LA EXCELENCIA A LA FAMA

Cuando oímos su nombre hoy, la mayoría de las personas piensan en novelas anticuadas y largas que se deben leer en las clases de literatura inglesa, pero en ese tiempo, los trabajos de Charles Dickens eran tan populares como los mejores programas de televisión en la actualidad. No había un autor más popular en el mundo que Dickens.

Jane Smiley, una novelista y biógrafa de Dickens, ganadora del premio Pulitzer, sugiere que Dickens fue «la primera gran celebridad de las artes populares, un hombre cuyo trabajo lo hizo rico y

muy famoso, similar a cualquier estrella de cine de la actualidad» y la «primera persona que tuviera un nombre de marca registrada».⁵

Dickens también es considerado por muchos como el autor más talentoso de Inglaterra después de Shakespeare. No obstante antes de su fama, muchas personas no reconocieron su talento. El biógrafo de Dickens, Fred Kaplan escribe: «Cuando dejó su trabajo de actuario para comenzar a ser reportero, su familia precisó que él «estaba intentando volar demasiado alto». Durante los siguientes dos años, pasó de hacer reportajes legales a reportajes parlamentarios y la gente pensaba que iba a fracasar. No estaban preparados para ese lanzamiento explosivo de energía y talento que lo transformó en un periodo de tres años y lo convirtió en un escritor internacionalmente reconocido».⁶ ¿Cómo transformó él ese talento? Practicó su arte escribiendo esos borradores. Kaplan dice: «Los borradores eran una mesa de práctica para un aprendiz de autor cuyo talento lo capacitó para progresar rápidamente».⁷

Esa idea de que Dickens escribiera su primera novela en partes fue algo bueno. Siguió escribiendo todo lo demás de esa forma. La mayoría de lo que fue publicado en partes mensuales fue llamada números mensuales. Las personas compraban y leían cada parte de la forma en que nosotros ahora sintonizamos las series de televisión. Las personas que no podían tener toda la serie podían comprar una versión completa una vez que la serie había terminado, de la misma forma como compramos la temporada completa de un programa de televisión en DVD.

The Pickwick Papers fue la primera novela escrita de esa forma. El primer número mensual vendió poco menos de 500 copias en abril de 1836. Sin embargo, Dickens siguió afinando la trama y los personajes y para el cuarto «número» las ventas habían subido a 4.000. Puede que no parezca mucho pero considera lo siguiente. La novela como un arte tenía menos de 100 años de existencia y la mayoría de las novelas

vendían un promedio de sólo 300 a 400 copias. En cada episodio, las ventas de Dickens continuaron creciendo. Cuando salieron sus últimas ediciones, cada una vendió alrededor de cuarenta mil copias. La primera novela de Dickens fue más exitosa que cualquier otra novela en la historia en ese momento. A los veinticinco años, logró el éxito como autor y no fue superado sino hasta el siguiente siglo. Durante los veinte años siguientes, más de 1.6 millones de copias de *Pickwick* fueron vendidas de una u otra forma.⁸

Jane Smiley cree que las tres obras más importantes de Dickens: *Sketches by Boz*, *The Pickwick Papers* y *Oliver Twist* fueron ejemplos de cómo el practicaba su arte para afinar su talento. Ella escribe:

Cada novelista busca... ampliar su rango de expresión... A sus veintes, Dickens no era diferente a otros jóvenes autores. Aun cuando él era un genio, tenía ambiciones artísticas que todavía no habían sido técnicamente capacitadas para desarrollarse y por eso usó sus primeros tres libros para escribir la forma de realizar su sueño.⁹

Durante su carrera de treinta y cinco años, Dickens escribió más de una docena de novelas (algunas de las cuales se consideran obras de arte), varios libros de viajes y numerosas historias de Navidad. Y todos esos años, también editó varias revistas mensuales y viajó ampliamente haciendo lecturas de sus obras. Probablemente era el autor más popular en la historia de Gran Bretaña, pero aunque era muy talentoso, no inició en la cima. Hasta los genios necesitan la práctica para afinar su talento y lograr su potencial.

EL PODER DE LA PRÁCTICA

Hay un mito acerca de las personas muy talentosas y es aquel que dice que así nacieron. La verdad es que ninguna persona logra su potencial a menos que esté dispuesta a practicar hasta alcanzarlo.

Recientemente viajaba con Tom Mullins, un ex entrenador de fútbol americano que escribió *The Leadership Game* [El juego del liderazgo], el cual contiene principios de liderazgo exitoso que obtuvo al entrevistar a ocho entrenadores de equipos universitarios que han ganado campeonatos nacionales. Cuando le comenté acerca de la idea de la práctica, casi salta de su asiento. Cuando Tom habla de algo relacionado con el liderazgo, es como si estuviera en el vestidor durante el medio tiempo y le estuviera hablando a su equipo que está perdiendo. Él se emociona de verdad.

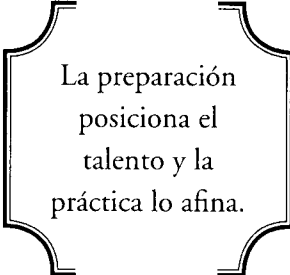
«Déjame decirte, John», me dijo, «todos los entrenadores nacionales campeones me dijeron que la clave entre ser bueno y ser grandioso surge de dos áreas: La preparación del equipo y la práctica de los jugadores. Siempre estaban actualizando su preparación y afinando su práctica». Eso tiene sentido porque la preparación posiciona el talento y la práctica lo afina.

Antes de seguir adelante, hay tres cosas que necesitas saber acerca de la práctica:

1. La práctica permite el desarrollo

¿Cómo nos desarrollamos? A través de la práctica. Las personas afinan sus viejas habilidades y adquieren nuevas a través de la práctica. Es allí donde la tensión entre donde estamos y a donde debemos estar nos impulsa hacia delante.

El ex jugador de básquetbol profesional y senador de Estados Unidos, Bill Bradley, dice que asistió a un campamento de verano de básquetbol cuando tenía quince años. En ese lugar el ex jugador de básquetbol profesional universitario Ed Macauley le dijo: «Solamente recuerda que si no te estás esforzando en tu juego ni utilizando toda tu habilidad, habrá alguien más que tendrá la misma habilidad y



La preparación
posiciona el
talento y la
práctica lo afina.

estará utilizando lo mejor de ella. Y un día tendrás que jugar con él y él tendrá la ventaja».

Si deseas mejorar y desarrollarte, debes practicar. Te permite romper tus propias marcas y ser mejor que ayer. Si se hace de manera correcta, la práctica te hace mejor de lo que eras ayer. Si no practicas, eso minimiza tu potencial.

2. La práctica lleva al descubrimiento

En una de las caricaturas de Snoopy de Charles Schulz, Charlie Brown se lamenta con su amigo Linus: «La vida es mucho para mí. He estado confundido desde que nací. Creo que el problema es que nos han lanzado a la vida demasiado rápido. No estamos preparados para ello».

«¿Qué querías?», le responde Linus. «¿Una oportunidad para calentarse antes?»

Es probable que no tengamos una oportunidad de calentarse antes de entrar a la niñez, pero podemos calentarse practicando muchas actividades una vez que la vida ha empezado. Y es frecuentemente durante esos «calentamientos» que aprendemos cosas valiosas sobre nosotros. Si te comprometes a practicar, las siguientes son algunas cosas que probablemente aprenderás:

La práctica muestra y desarrolla el compromiso. La verdadera prueba del compromiso es la acción. Si dices, por ejemplo, que estás comprometido a convertirte en un gran bailarín pero nunca practicas, allí no hay compromiso. Eso no es bailar, eso es sólo hablar, pero cuando lo haces y practicas, muestras compromiso. Y cada vez que lo haces, tu compromiso se vuelve más fuerte.

Tu desempeño siempre puede ser mejorado. El asesor y autor Harvey Mackay dice: «Un buen líder comprende que algo que se haya hecho de una manera particular por cierta cantidad de tiempo, por lo general, se está haciendo mal. Cada una de nuestras actuaciones

puede ser mejorada». Ya que siempre hay una mejor forma, tienes que encontrar cuál es.

El proceso de «afinación» se da mejor en el ambiente correcto. Uno no puede descubrir sus habilidades o mejorarlas en un ambiente donde no se permite cometer errores.

La mejoría siempre requiere algún grado de fracaso. Debes buscar un área de práctica donde la experimentación y la exploración sean permitidas.

Debes estar dispuesto a comenzar con cosas pequeñas. El experto en relaciones humanas Dale Carnegie aconsejaba: «No tengas miedo de dar lo mejor de ti en lo que parece ser algo sencillo. Cada una de

esas conquistas te hace más y más fuerte. Si haces las cosas pequeñas bien, las grandes tienden a resolverse por sí mismas». Cuando empiezas a practicar, las ganancias pueden ser pequeñas, pero crecerán con el tiempo. Son como el interés compuesto. El entrenador de natación, Daniel F. Chambliss, dice que los grandes atletas ponen atención a los pequeños detalles y los practican de manera constante. Él dice: «Nadar es nadar, sea en la práctica o en una competencia. Es lo mismo. Si uno nada descuidadamente por 364 días al año, nada grandioso sucederá el día de la competencia, no importa qué tan emocionado estés».

Diferencias muy pequeñas practicadas con constancia producirán buenos resultados. Algo curioso sucede cuando uno practica. Al principio las ganancias son pequeñas como lo dije antes, pero llega un momento, en el que si perseveras, las ganancias se vuelven grandes. En las Olimpiadas, por ejemplo, la diferencia entre la medalla de

«Un buen líder comprende que algo que se haya hecho de una manera particular por cierta cantidad de tiempo, por lo general, se está haciendo mal. Cada una de nuestras actuaciones puede ser mejorada».

— Harvey Mackay

«No tengas miedo de dar lo mejor de ti en lo que parece ser algo sencillo. Cada una de esas conquistas te hace más y más fuerte».

— Dale Carnegie

oro y los atletas que terminan sin una medalla generalmente es por una diferencia de centésimas de segundo.

Hay un precio que pagar para llegar al siguiente nivel. Una de las cosas que generalmente aprendes con la práctica es que te costará llegar a la meta o subir al siguiente nivel. Al prepararte para la práctica,

te recomiendo que mantengas el principio Taxi, el cual aprendí viajando al extranjero: Antes de entrar en un taxi, averigua cuánto va a costar el viaje. Si no lo haces, terminarás pagando mucho más del valor del viaje. Cuando practiques, recuerda las palabras del guionista Sidney Howard que dijo: «Una mitad de saber lo que quieres, es saber lo que vas a entregar antes de obtenerlo».

Muchas personas piensan en la práctica como una experiencia negativa esencial. No tiene que ser así. La mejor forma de hacer que la práctica sea emocionante es pensar en ella en términos de descubrimiento y desarrollo.

3. La práctica demanda disciplina

Una razón por la cual algunas personas ven la práctica como una molestia es porque requiere disciplina. Hasta las prácticas que demandan una intensidad física también requieren mucho de disciplina mental. Bill McCartney, ex entrenador de fútbol americano y campeón nacional de los Búfalos de Colorado solía decirme: «La relación entre la preparación mental y la preparación física es de cuatro a uno».

Desarrollar la disciplina siempre comienza con una dificultad. No existe una manera fácil para convertirse en una persona disciplinada. No tiene nada que ver con el talento o la habilidad. Es una cuestión

no de condición, sino de elección. Sin embargo, una vez que se ha tomado la decisión y la práctica se convierte en un hábito, dos cosas se vuelven obvias.

La primera es la separación entre la persona que practica y la que no lo hace. El ciclista Lance Armstrong enfatiza que «El éxito surge de esforzarse y entrenar más que los demás». Él debe saberlo ya que ha ganado siete campeonatos del Tour de Francia. La segunda cosa que surge es un espíritu triunfador. Entre más te esfuerzas, más difícil es rendirte.

El filósofo griego Aristóteles dijo: «La excelencia es un arte que surge del entrenamiento y del hábito. No actuamos de manera correcta porque tenemos virtud o excelencia, más bien tenemos esas cosas porque hemos actuado de manera correcta. Somos lo que hacemos de manera repetitiva. La excelencia entonces no es un acto, sino un hábito». El hábito se desarrolla durante la práctica.

LOS CINCO PILARES DE LA PRÁCTICA

Hablé con muchos líderes y entrenadores acerca de la práctica mientras estaba escribiendo este capítulo. Cada uno de ellos tenía un punto de vista un poquito diferente en cómo la práctica puede ser efectiva.

Warren Bottke es un experto profesional de la PGA que ha ayudado a miles de aficionados y profesionales a mejorar su juego de golf. Cuando Warren y yo hablamos, encontramos que había cinco elementos en los cuales yace la práctica.

«Una mitad de saber lo que quieres, es saber lo que vas a entregar antes de obtenerlo».

— Sidney Howard

Pilar # 1: Un maestro o un entrenador excelente

Uno de mis principios fundamentales es que todo surge o se desploma por el liderazgo. Enseño esa verdad a los hombres de negocios todo el tiempo, pero eso también aplica a otras áreas de la vida, incluyendo la práctica. Las personas que se desempeñan de manera excepcional, practican de manera efectiva y ellos lo hacen bajo el liderazgo de un gran maestro.

El profesor y presidente del Centro de Liderazgo Cristiano de Dallas, Howard Hendricks dice: «La enseñanza está haciendo que las personas aprendan». ¿Cómo lo hacen los buenos entrenadores? En parte porque ellos inspiran, pero los buenos maestros hacen más que eso. Ellos confeccionan de manera individual la instrucción para sus estudiantes. Un buen maestro o entrenador, al igual que los buenos líderes, conoce las fortalezas y las debilidades de cada persona. Él sabe si una persona es del tipo intuitivo/creativo o del tipo analítico. Él conoce si una persona aprende de manera visual, verbal, etc. y él sabe cuando alguien necesita una palmadita en la espalda o una patada.

Cuando Dickens comenzó su carrera, su tío lo entrenó como reportero. Con la práctica, se convirtió en el mejor de Inglaterra. Cuando empezó a crear sus escritos creativos, algunos editores le dieron retroalimentación y lo más importante, lo estimularon para que siguiera haciendo esa clase de escritos. Debido a que su talento era tan grande, Dickens sobrepasó la habilidad de esos que lo entrenaban. No obstante, a través de su vida, se mantuvo comunicado con otros escritores profesionales de quienes recibía consejo y retroalimentación, personas tales como Thomas Carlyle, Wilkie Collins, William Makepeace Thackeray, Edward Bulwer-Lytton y John Forster.

Pilar # 2: Tu mejor esfuerzo

El industrial y filántropo, Andrew Carnegie declaró: «De nada sirve ayudar a las personas que no quieren ayudarse a sí mismas. Uno no pueden darle una escalera a alguien que no quiere escalar».

Las personas no mejoran su potencial sin un gran esfuerzo. Por eso el compositor y líder de orquesta Duke Ellington solía hacer una demanda sencilla a los músicos que tocaban para él: «Den lo mejor». Ellington se esforzaba mucho y esperaba lo mismo de los demás, ya que sabía que el trabajo no mataría a nadie (aun cuando a algunos los asusta casi a punto de morir).

Joe Theismann, quien actualmente trabaja como locutor para ESPN, fue mariscal de campo de los Redskins de Washington en dos apariciones del Super Bowl de 1983 y 1984. El equipo ganó la primera vez y perdió la segunda. Hoy en día él usa ambos anillos, el anillo de ganador del Super Bowl y el de perdedor, los dos le recuerdan la importancia del esfuerzo. ¿Por qué? Porque sus dos experiencias fueron muy diferentes. Durante su temporada de campeonato, Theismann estaba emocionado de estar en el Super Bowl, pero el año siguiente, Theismann comentó: «Estaba quejándome del clima, mis zapatos, las horas de la práctica, de todo». Claramente no estaba dando lo mejor de sí. «La diferencia en estos dos anillos yace en aplicarse y no aceptar nada menos que no sea lo mejor».¹⁰

«De nada sirve ayudar a las personas que no quieren ayudarse a sí mismas. Uno no puede darle una escalera a alguien que no quiere escalar».

— Andrew Carnegie

Pilar # 3: Un propósito claro

El experto de golf de la PGA Warren Bottke dice que cuando él trabaja con un nuevo cliente, lo primero que hace es establecer el propósito de la práctica. Generalmente eso significa identificar una meta específica para cada sesión de práctica, pero el propósito general de la práctica siempre es obtener una mejoría que lleve a la excelencia.

El profesor de sociología de la universidad Pepperdine, Jon Johnston, hace la distinción entre la excelencia y el triunfo simple:

El éxito basa nuestro valor en comparación con los demás. La excelencia mide nuestro valor contra nuestro potencial. El éxito concede su recompensa a algunos pero es el sueño de multitudes. La excelencia está disponible para todos los seres humanos pero es aceptada por... unos cuantos. El éxito enfoca su atención en lo externo convirtiéndose en catador de los apetitos insaciables del... consumista. La excelencia envía su luz al espíritu interno... La excelencia cultiva los principios y la constancia.¹¹

Mientras practicas, haz que la excelencia sea tu blanco, da lo mejor de ti para alcanzarla. El fundador de Willow Creek, Bill Hybels dice: «Las personas se sienten mejor consigo mismas cuando han dado lo mejor de sí».

Si la excelencia es tu meta y llegas a ella, estarás satisfecho aunque no logres el éxito.

Pilar # 4: El potencial más grande

¿Has notado que dos personas en el mismo equipo y con el mismo entrenador pueden practicar con igual enfoque, esfuerzo y propósito

«Las personas se sienten mejor consigo mismas cuando han dado lo mejor de sí».

— Bill Hybels

y aún así tener diferentes resultados? Es un hecho que la misma práctica no significa el mismo progreso. Aprendí este principio cuando tenía nueve años. Para entonces ya había tomado lecciones de piano por un par de años. Mientras tocaba, pensaba, soy bueno en esto. Un día toqué en un recital de

piano y resultó ser una prueba para mí. Elaine, una chica que había estado tomando lecciones de piano por sólo seis meses, tocó una

canción mucho más difícil que la mía. ¿Cómo pudo ella ser mejor que yo tan rápidamente? La respuesta es sencilla: Su potencial era mucho más grande que el mío. No importó todo el esfuerzo enfocado que yo ponía en la práctica de piano, nunca podría llegar tan lejos como Elaine. La música no era uno de mis mejores talentos, disfrutaba tocar el piano pero nunca lograría la excelencia en ello.

Hace unos años hablé acerca de liderazgo en la compañía Chick-fil-A y alguien me preguntó durante una de las sesiones de preguntas y respuestas cómo desarrollar líderes futuros. Creo que cuando le respondí rápidamente:

«Busca líderes potenciales», las personas pensaron que estaba siendo displicente, pero mi punto era que es mucho más fácil entrenar a las personas en el área de su gran potencial. Cuando yo evaluó el potencial de la gente, hago dos preguntas. 1. ¿Pueden? 2. ¿Quieren? Las respuestas a esas preguntas revelan algo acerca de su habilidad y de su actitud. Si ambas son correctas, el potencial de excelencia es muy alto.

Cuando Charles Dickens comenzó a pensar acerca de escribir ficción, él ya era el mejor reportero de Inglaterra. Pudo haberse quedado allí donde estaba y seguir estando en la cima de su profesión, pero algo dentro de él le hizo saber que no estaba en el área de su mayor fortaleza. Así que se arriesgó a cambiar su enfoque en búsqueda de su más grande potencial.

Necesitas hacer lo mismo. Una vez que averigües cual es tu mayor potencial, empieza a practicar allí. Si no lo haces, no sólo fracasarás en aumentar tu habilidad, pero con el tiempo perderás algo de la habilidad con la cual empezaste. El potencial trabaja exactamente de la forma opuesta en que funciona una cuenta de ahorros. Cuando tú pones dinero en una cuenta de ahorros, el tiempo pasa y tu dinero crece. Entre más lo dejes allí sin usar, más aumentará, pero en lo que

respecta al potencial, entre más lo dejes sin utilizar, más *disminuirá*. Si no utilizas tu talento, se desperdicia.

Una forma con la cual tú puedes obtener lo mejor de ti mismo es colocándote altos parámetros para tu gran potencial. Dianne Snedaker, cofundadora y socia general de Wingspring aconseja:

Si estás interesado en el éxito, es fácil ponerse parámetros en términos de los logros de otras personas y dejar que ellas te midan por esos parámetros, pero los parámetros que te pones para ti mismo siempre son más importantes. Deberían ser más altos que los parámetros que cualquier otra persona te pondría, porque al final tienes que vivir contigo mismo, juzgarte a ti mismo y sentirte bien contigo mismo. La mejor forma de hacerlo es viviendo a nuestro máximo potencial. Así que ponte parámetros altos y mantenlos altos, aunque pienses que nadie está mirando. Alguien en algún lugar siempre lo notará, aunque ese alguien seas tú.

Tú puedes saber cuando no estás sacando el máximo provecho del potencial si los parámetros puestos por los demás son más altos que los que tú mismo te pones. Cada vez que exijas menos de ti que tu jefe, tu cónyuge, tu entrenador, u otra persona involucrada, tu potencial se quedará sin ser explotado.

Pilar # 5: Los recursos adecuados

Aunque hagas muchas cosas correctamente, incluyendo encontrar un buen entrenador mentor, te enfoques en el área de mayor potencial, des lo mejor de ti y lo hagas con propósito, todavía puedes fallar si no tienes los recursos adecuados. Durante la Segunda Guerra Mundial, el general George Patton era uno de los comandantes más talentosos de las fuerzas aliadas. Era una persona innovadora, enfocada y no tenía temor. Él era un buen estratega y conocía las tácticas. Él poseía los tanques y los hombres para atacar a los nazis y así acabar

la guerra, pero le faltaba una cosa: gasolina. Sin gasolina, sus tanques no servían.

Los recursos no son más que instrumentos que uno necesita para lograr el propósito. Cada empresa humana requiere recursos de alguna clase. Para practicar bien, necesitas estar equipado correctamente.

TALENTO + PRÁCTICA = UNA PERSONA EXTRA TALENTOSA
PON LA FÓRMULA DEL TALENTO EXTRA EN ACCIÓN

Hay un secreto más para la práctica exitosa que te ayudará a afinar tu talento, y creo que eleva a los mejores por encima de los demás. Dickens lo demostró. Igual lo hizo Joe Namath, Rubén Martínez, Meriwether Lewis y otras personas altamente talentosas cuyas historias presento en este libro.

Se resume con la frase «un poco extra». Esto es lo que yo creo que necesita una persona para convertirse en una persona extra talentosa en el área de práctica:

1. Un poco de esfuerzo extra

El historiador Charles Kendall Adams, quien fue presidente de la universidad Cornell y luego de la universidad de Wisconsin, dijo: «Nadie llega a obtener un éxito eminente haciendo solamente lo que se le pide; es la cantidad de excelencia que está más allá de lo necesario lo que determina la grandeza».

Todos los grandes logros comienzan con la disposición de intentarlo y luego seguir un poco más. La diferencia entre lo ordinario y lo extraordinario es *¡lo extra!*

Un poco de esfuerzo extra siempre le da a la persona una ventaja. Art Williams, el fundador de servicios financieros Primerica me dijo una vez: «Uno puede ganarle al cincuenta por ciento de las personas en Estados Unidos trabajando duro; uno puede ganarle al cuarenta

por ciento de la gente siendo honesto e íntegro y defendiendo algo; y el último diez por ciento es una pelea encarnizada dentro del sistema de la libre empresa». Si deseas ganar esa pelea, tienes que hacer un poco de esfuerzo extra.

2. Un poco de tiempo extra

Las personas exitosas practican más y practican por más tiempo que las personas que no tienen éxito. El experto en éxito Peter Lowe, quien ha extraído secretos del éxito de cientos de personas que están en la cima de su profesión, dice: «La característica más común que he encontrado en todas las personas exitosas es que han vencido la tentación de rendirse».

«Nadie llega a obtener un éxito eminente haciendo solamente lo que se le pide; es la cantidad de excelencia que está más allá de lo necesario lo que determina la grandeza».

— Charles Kendall Adams

Usar un poco de tiempo extra requiere más que sólo perseverancia. Requiere paciencia. La ley del proceso de mi libro *Las 21 leyes irrefutables de liderazgo* dice: «El liderazgo se desarrolla diariamente, no en un día». Lo mismo se puede decir con cualquier talento que uno intenta cultivar y mejorar.

Conforme trabajas para darle un poco de tiempo extra a tus esfuerzos, es sabio mantener una perspectiva más amplia del proceso de mejoría.

Tal perspectiva realmente ayuda. Le preguntaron a Gutzon Borglum, el escultor que creó el monumento a los presidentes estadounidenses en el monte Rushmore, si consideraba su trabajo perfecto. Respondió: «Bueno, la nariz de Washington es una pulgada más grande. Sin embargo es mejor así porque en diez mil años se erosionará y tendrá la proporción exacta». A eso le llamó paciencia.

3. Un poco de ayuda extra

Cualquiera que triunfa en cualquier cosa lo hace con ayuda de los demás.

Alex Haley, el autor de *Raíces*, solía guardar un recordatorio de esto en su oficina que decía: «Si ves a una tortuga encima de una cerca, sabes que llegó allí con ayuda».

Sé que en mis búsquedas profesionales siempre he necesitado ayuda, y he tenido la fortuna que otros han estado dispuestos a ayudarme.

Al principio de mi carrera en los setentas, me comuniqué con los diez líderes más importantes de mi campo y les ofrecí cien dólares si se reunían conmigo por treinta minutos para que yo pudiera hacerles preguntas. La mayoría aceptó mi petición y (afortunadamente para mi delgada billetera en ese momento) la mayoría no me cobraron los \$100. Hoy, todavía sigo reuniéndome con líderes excelentes sobre lo que deseo aprender.

Cuando pienso acerca de la manera en que las personas me han ayudado en todos los aspectos de mi vida, me siento agradecido y humilde. Algunos me han dado consejos, otros me han presentado oportunidades, y algunos como mi esposa Margaret, me han dado su amor incondicional. Sé que soy un hombre muy afortunado.

«La característica más común que he encontrado en todas las personas exitosas es que han vencido la tentación de rendirse».

— Peter Lowe

4. Un poco de cambio extra

Una carta fue devuelta al correo. Escritas a mano estaban las palabras: «Él murió». Por error, la carta fue enviada nuevamente a la misma dirección. Una vez más fue devuelta al correo con otro mensaje escrito a mano: «Todavía sigue muerto».

«No podemos convertirnos en lo que necesitamos ser si seguimos siendo lo que somos».

— Max Depree

Seamos realistas: a la mayoría de las personas no les gusta el cambio.

Desean una mejoría, pero se resisten a cambiar su rutina diaria. Ese es un problema porque tal como lo dice el experto en liderazgo, Max Depree: «No podemos convertirnos en lo que necesitamos ser si seguimos siendo lo que somos». Para afinar tu talento

por medio de la práctica, necesitas hacer más que sólo ser abierto a cambiar: necesitas buscar el cambio y necesitas hacerlo un poco más que los demás.

Lo siguiente es lo que debes buscar y en lo que debes enfocar tu energía para obtener la clase de cambios que te transformará para bien:

- No cambies sólo lo suficiente para *alejarte* de los problemas, cambia lo suficiente como para *resolverlos*.
- No cambias las *circunstancias* para mejorar tu vida, cámbiate a *ti mismo* para mejorar las circunstancias.
- No hagas *las mismas cosas de siempre* esperando obtener diferentes resultados, obtén diferentes resultados haciendo *algo nuevo*.
- No esperes a *ver la luz* para cambiar, comienza a cambiar tan pronto como *sientas el calor*.
- No veas el cambio como algo *dañino* que debe ser hecho, mira el cambio como algo *útil que puede ser hecho*.
- No evites pagar el precio *inmediato* del cambio, si lo haces, pagarás el precio *final* de nunca mejorar.

El poeta y filósofo Johann von Schiller escribió: «Aquel que ha dado lo mejor de sí en su propio tiempo ha vivido para todos los tiempos». Uno puede dar lo mejor de sí solamente si está buscando de manera continua aceptar el cambio positivo.

Cuando te has esforzado en practicar para afinar tu talento y has comenzado a ver resultados, no pienses que es momento de dejar de practicar. Uno nunca obtiene todo su potencial, solo puede continuar esforzándose para obtenerlo y eso significa que la práctica continúa.

El amigo de Charles Swindoll, William Johnson, dueño de los hoteles Ritz Carlton, estaba complacido cuando ganó el premio a la calidad nacional Malcom Baldrige. Cuando Swindoll lo felicitó, Johnson inmediatamente les dio el mérito a los demás por el logro, pero también dijo que eso hizo que él y la organización se esforzaran más para ganarse el respeto que vino con ese premio. Johnson resumió su actitud: «La calidad es una carrera que no tiene final». Si uno no se esfuerza por la excelencia, pronto se estará conformando con lo aceptable. El siguiente paso es la mediocridad y a nadie le gusta la mediocridad. Si tú quieres alcanzar tu potencial y seguir siendo una persona extra talentosa tienes que seguir practicando la excelencia.

«Aquel que ha dado lo mejor de sí en su propio tiempo ha vivido para todos los tiempos».

— Johann von Schiller

TALENTO + PRÁCTICA

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Si quieres practicar bien, necesitas asegurarte de incorporar los cinco pilares de la práctica en tu rutina. Piensa en cada uno:

- *Un excelente maestro o entrenador.* ¿Has buscado a alguien que pueda ayudarte a aprender tu arte, a afinar tus habilidades, o a practicar bien? Si ya tienes un entrenador, ¿Es la mejor persona en este momento? ¿Necesitas encontrar un especialista que te ayude a mejorar en un área específica? Uno no puede obtener el máximo de su potencial por sí mismo.
- *Tu mejor esfuerzo.* ¿Estás practicando de una forma que te permitan dar lo mejor de ti? ¿Estás practicando en el momento adecuado? ¿Estás en el mejor lugar? ¿Estás dándote incentivos para dar lo mejor de ti? Haz todo lo que tengas que hacer para dar lo mejor de ti.
- *Un propósito claro.* Cada vez que practicas, ¿sabes lo que estás tratando de lograr? ¿Tienes una meta más grande en mente y una mejoría específica que estás tratando de lograr?
- *El potencial más grande.* ¿Estás enfocado en desarrollar tu mejor talento? ¿Estás manteniéndote en tu zona de fortaleza? Tu mayor progreso y tu mayor contribución surgirán de las áreas de tu mejor talento.

- *Los recursos adecuados.* ¿Tienes todo lo necesario para practicar bien? ¿En qué podrías invertir que facilitaría que subieras al siguiente nivel?
2. ¿Dónde te encuentras con la práctica continua? ¿Estás comenzando y pasando por una larga curva de aprendizaje? ¿Te encuentras en la fase del progreso rápido? ¿Has logrado ya las mejores ganancias de esta época de tu vida de práctica y ahora estás esforzándote en afinarla? Saber dónde estás te ayuda a confeccionar de manera más específica tu rutina de práctica y obtener lo mejor de ella.
 3. ¿Qué tan disciplinado eres en lo que respecta a la práctica? Analízate. Utiliza un diario de práctica para registrar tus sesiones de prácticas por treinta días. Escribe no solamente cuando practicas y cuánto duras haciéndolo, sino también escribe notas de lo que has hecho y cómo te fue. Al final de este periodo, analiza tu progreso.
 4. Elmer G. Letterman afirmó: «El ser humano promedio, en cualquier línea de trabajo, puede doblar su capacidad productiva de la noche a la mañana si comienza a hacer ahora las cosas que sabe que debe hacer y deja de hacer las cosas que sabe que no debe hacer». ¿Cómo puedes aplicar este principio sabio a tu rutina práctica? ¿Qué es lo que actualmente te hace perder el tiempo? ¿Qué tareas desempeñas como una cuestión de hábito y pueden ser reemplazadas por algo que afine tu talento? Haz una «auditoría» de ti mismo y vuelve a inventar tu práctica de rutina.

5. Las personas extra talentosas siempre se están esforzando un poco más. ¿En cuál de las cuatro áreas mencionadas en el capítulo necesitas enfocarte más: el esfuerzo, el tiempo, la ayuda, o el cambio? ¿Qué puedes hacer para crear ese extra que te lleve de lo ordinario a lo extraordinario?

7

LA PERSEVERANCIA SOSTIENE TU TALENTO

La perseverancia no es un asunto de talento. Tampoco de tiempo. Tiene que ver con acabar lo iniciado. El talento provee la esperanza para el logro, pero la perseverancia lo garantiza. El dramaturgo Noel Coward comentó: «Miles de personas tienen talento. En realidad hasta tener los ojos en la cabeza es una muestra de talento, pero lo único que cuenta es: ¿Te puedes mantener en el poder?»

ATREVERSE A SOÑAR

En julio del 2000, Vonetta Flowers aterrizó en Sacramento, California lista para competir en las pruebas de las Olimpiadas de Estados Unidos y poder ser parte del equipo estadounidense que viajaría a Sydney Australia a los juegos de verano. Había entrenado toda su vida para esto.

Vonetta había soñado con estar en las Olimpiadas desde que era una niña. Ella corría por todos lados, y cuando a los nueve años tuvo la oportunidad de participar con el club de carreras urbano llamado los Alabama Striders en Birmingham; con gusto la aceptó. Cuando el entrenador observó la lista de tiempos de los atletas que corrieron vio que V. Jeffrey había tenido el mejor tiempo de todos los niños en la escuela Jonesboro. Se sorprendió al darse cuenta que el mejor tiempo le pertenecía a Vonetta, ¡una niña de tercer grado!

Vonetta rápidamente se convirtió en una estrella junto con los corredores del club.

Una excelente atleta, Vonetta participó durante el bachillerato en la pista de carreras, en voleibol y básquetbol y fue nombrada la jugadora más valiosa del equipo de atletismo por tres temporadas. En la universidad ella se enfocó exclusivamente en atletismo, compitiendo en las carreras de 200 y 400 metros, salto largo, salto triple, heptatlón y carrera de relevos. Siete veces ella fue nombrada «All American».

A los veintiséis años, Vonetta competía como una atleta selecta, y estaba rumbo a ir con el equipo a Sydney. Había intentado estar en el equipo de 1996 a los veintidós años, compitiendo en la carrera de 100 metros con vallas y salto largo, pero no pasó la prueba. Eso fue muy difícil para ella, pero había soñado con competir en las Olimpiadas desde que tenía nueve años, así que decidió esforzarse cuatro años más, retrasó tener hijos, y lo volvió a hacer una vez más. «Después de la universidad, mientras trabajaba como entrenadora asistente de pista» escribe Flowers, «continué mi propio entrenamiento. Dedicué horas y horas a levantar pesas, comer bien y a mantenerme mentalmente fuerte. Supe que mi tiempo de atleta estaba por terminar y esperaba que las pruebas de las olimpiadas del 2000 fueran mi año para descubrir al fin lo que realmente se siente ser una atleta olímpica». ¹ A pesar de todas sus esperanzas, todos sus esfuerzos, todo el talento y el mejor esfuerzo de Vonetta en las pruebas del 2000, eso no fue suficiente. No terminó con un salto lo suficientemente bueno como para incluirla en el equipo. Diecisiete años de entrenamiento terminaron en fracaso. Su sueño olímpico había acabado.

¿RENDIRSE O CONTINUAR?

Sin embargo, algo pasó mientras estaban en Sacramento. Su esposo Johnny vio un cartel en uno de los pasillos, que decía:

Continúa tu sueño olímpico probando en el equipo de trineo.

Los candidatos deben poder realizar lo siguiente:

30 metros

60 metros

100 metros

Cinco saltos consecutivos

Salto vertical

Lanzamiento

Llama a Bonny al (número) o ven a la pista de la secundaria

Davidson el (fecha) para las pruebas.

Johnny estaba muy emocionado, pero Vonetta no. Ella no sabía nada acerca de los trineos, nunca había vivido cerca de la nieve y todavía estaba decepcionada por el fracaso en las pruebas de los juegos de verano.

Vonetta se encontraba en una encrucijada. Su talento parecía no tener límites, sin embargo no la logró llevar a alcanzar su sueño. Ahora aquí había otra oportunidad, pero no era su deporte. Ni siquiera se encontraba en sus Olimpiadas, los juegos de verano. Y aunque tuviera éxito para pasar la «audición» tendría que empezar de nuevo en un deporte y en algo con lo que no estaba familiarizada, el hielo. Necesitaría un grado de perseverancia más allá de lo que ya había mostrado.

De manera renuente Vonetta acordó ir a las pruebas. Se dio cuenta de que su experiencia como corredora y saltadora, además de su capacitación con las pesas, la habían preparado bien para convertirse en una guarda frenos de trineo (una persona que empuja el trineo y monta junto con el capitán). Le tomó dos años aprender, entrenar y competir, además de sobrevivir el dramón de telenovela de los capitanes que cambiaban guarda frenos múltiples veces, pero finalmente realizó su sueño de ir a las Olimpiadas; no como atleta de pista en los juegos de verano, sino como atleta de trineo en los juegos

de invierno. Y en el año 2002, su perseverancia le pagó más allá de sus sueños. Para sorpresa de todos, Vonetta y su capitán, Jill Bakken, ganaron la medalla de oro. Y con ello, Vonetta pasó a los libros de récords como la primera afroamericana en ganar la medalla de oro en los Juegos Olímpicos de invierno.

PRINCIPIOS DE LA PERSEVERANCIA

Sin importar lo talentosas que las personas puedan ser, no hay éxito sin perseverancia. El piloto de la Primera Guerra Mundial, Eddie Rickenbacker, decía: «Puedo darte una fórmula para el éxito: Piensa detenidamente, luego hazlo totalmente».

Si deseas convertirte en una persona extra talentosa, necesitas comprender algunas cosas de la perseverancia:

1. La perseverancia significa tener éxito porque te has determinado a tenerlo, no porque estés destinado a tenerlo

El entrenador de los Green Bay Packers, Vince Lombardi dijo: «La diferencia entre una persona exitosa y los demás no es la falta de fuerza, ni la falta de conocimiento, sino la falta de determinación». Las personas que han logrado el éxito no se sientan y esperan que les llegue pensando que ellos se lo merecen. Siguen moviéndose y perseverando porque están determinados a alcanzarlo.

Puedes ver esta determinación en las personas exitosas en cualquier área de la vida y en cualquier época. Aníbal, el general cartaginés que luchó contra los romanos durante la segunda guerra púnica, afirmó: «Encontraremos el camino o lo haremos». Él vivió la actitud de perseverancia cuando dirigió una campaña inesperada que lo hizo pasar por los Alpes para vencer a los romanos.

Las personas talentosas que tienen éxito muestran una determinación similar. Joseph Lanier, otrora presidente ejecutivo de West

Point-Pepperell, Inc. dijo: «Estamos determinados a ganar la batalla. Lucharemos hasta que el infierno se congele y si tenemos que hacerlo, peharemos aún en el hielo». Esa clase de determinación les sirve a las personas que están dirigiendo una organización o buscando una profesión.

El actor Tom Hanks ha hecho películas de casi todo tipo: comedia, suspenso, acción, comedia romántica, fantasía y misterio. Películas como *Algo para recordar*, *Forrest Gump*, *Toy Story 2*, *Apolo 13*, *Salvar al soldado Ryan* y *Philadelphia* han recibido el apoyo del público y de la crítica. Lo han llamado el Jimmy Stewart moderno. Para principios de 2006, las películas en las cuales él ha aparecido han logrado una ganancia mayor a los tres mil millones de dólares.² También ha ampliado sus esfuerzos escribiendo, dirigiendo y produciendo. ¿Qué actor no quisiera una carrera así?

«Encontraremos
el camino o
lo haremos».

— Aníbal

Viendo en retrospectiva, uno puede ser tentado a suponer que él era tan talentoso que estaba destinado a tener éxito, pero al principio no parecía así. Cuando comenzó su carrera, no lograba encontrar un trabajo estable. Intentó actuar en comerciales pero no pudo. Se presentaba para ganarse una parte repetidamente para varios programas de televisión pero fue rechazado constantemente. Finalmente en 1980, logró un empleo estable con la serie de televisión llamada *Bosom Buddies*. Por dos años Hanks ganaba sólo \$5.000 por episodio. Sin embargo, eso le dio la oportunidad de participar en otros programas de televisión. Esa exposición lo llevó después a su primera película famosa: *Uno, dos, tres... Splash*.

¿Qué marcó la diferencia para Hanks? La perseverancia. Nunca permitió que el rechazo lo disuadiera de seguir en su carrera. Él siguió aunque no podía conseguir una parte, aunque no podía conseguir un trabajo estable, aunque las partes eran mediocres. Después de diez

años de carrera Hanks dijo: «He hecho más de veinte películas y cinco de ellas son buenas». Actualmente ha hecho casi cincuenta películas, la mayoría de ellas de alta calidad. Ha ganado dos premios Oscar y gana aproximadamente 25 millones de dólares por película.³ Su éxito no tiene nada que ver con el destino, sino con la determinación.

2. La perseverancia reconoce que la vida no es una carrera larga, sino muchas cortas en fila

¿Has escuchado el dicho: «La vida es un maratón»? Quien lo haya dicho estaba intentando estimular a las personas a que siguieran adelante cuando las cosas se ponen difíciles y a tener una perspectiva tenaz y paciente de la vida. Cada tarea tiene sus propios desafíos, cada día su propio evento. Es cierto, uno tiene que levantarse y volver a correr, pero nunca es la misma carrera de antes. Para tener éxito, uno tiene que seguir esforzándose. El locutor de radio Rush Limbaugh, dijo: «En la vida y en el fútbol americano, los puntos raramente se dan con avances de setenta yardas. Por lo general suceden en tres yardas y con una gran nube de polvo».

He leído alguna vez que el explorador Cristóbal Colón pasó por muchas dificultades mientras navegaba al oeste buscando un pasaje a Asia. Él y su tripulación enfrentaron tormentas, hambre y tuvieron que lidiar con desánimo extremo. La tripulación de los tres barcos estaba a punto de amotinarse, pero Colón perseveró. En el recuento de su jornada escrita, Colón decía lo mismo, día tras día: «Hoy navegamos». Y su perseverancia valió la pena. No descubrió una ruta más rápida a las Indias; en lugar de eso, encontró un nuevo continente. Mientras navegaba, su enfoque claro le ayudó a sobrevivir cada día, conquistando cada una de las pequeñas carreras. Y esa es la clave. El asesor de administración Laddie F. Hutar afirmó que «El éxito consiste en una serie de pequeñas victorias diarias».

3. La perseverancia se necesita para liberar la mayoría de las recompensas en la vida

En una convención de ventas, el gerente de ventas corporativo se paró frente de los dos mil vendedores de su firma y les preguntó: «¿Los hermanos Wright alguna vez se dieron por vencidos?»

«¡No!», todo el equipo de ventas exclamó.

«¿Charles Lindbergh se dio por vencido?», preguntó.

«¡No!», todo el equipo de ventas gritó de nuevo.

«¿Alguna vez Lance Armstrong se dio por vencido?»

«¡No!»

Por cuarta vez preguntó: «¿Thorndike McKester se dio por vencido alguna vez?» Hubo un confuso silencio durante largo rato.

Uno de los vendedores se puso de pie y preguntó: «¿Y quién es Thorndike McKester? Nadie sabe de él».

El gerente de ventas le respondió: «Por supuesto que nunca han escuchado de él, ¡porque él sí se dio por vencido!»⁴

¿Cuántas personas altamente exitosas conoces que se hayan rendido? ¿A cuántos conoces que han sido recompensados ricamente después de rendirse? Yo no conozco a nadie y te aseguro que tú tampoco. Se dice que la petición de préstamo de Walt Disney fue rechazada por 301 bancos antes de que se lo aprobaran.

El préstamo que recibió le permitió construir Disneylandia, el primero y más famoso parque de diversiones de la historia.

El inventor Thomas Edison afirmó: «Muchos de los fracasados de la vida son aquellas personas que no se dieron cuenta qué tan cerca estaban del éxito cuando se rindieron». Es el último paso de la carrera el que cuenta más; ahí es donde se determina

«El éxito consiste en una serie de pequeñas victorias diarias».

— Laddie F. Hutar

el ganador, ahí es donde llegan las recompensas. Si tú corres toda la carrera bien excepto la última parte y te detienes antes de la línea final entonces el resultado será el mismo que si no hubieras corrido.

4. La perseverancia extrae la dulzura de la adversidad

Las pruebas y las presiones de la vida y la forma en que las enfrentamos con frecuencia nos definen. Confrontadas por la adversidad, muchas personas se rinden mientras otras se elevan. ¿Cómo lo hacen

«Muchos de los fracasados de la vida son aquellas personas que no se dieron cuenta qué tan cerca estaban del éxito cuando se rindieron».

—Thomas Edison

aquellos que triunfan? Perseveran. Encuentran el beneficio personal que viene con cualquier prueba, y reconocen que lo mejor de la adversidad es llegar al otro lado. Hay una dulzura al vencer tus obstáculos y encontrar algo bueno en el proceso, sin importar cuan pequeño sea.

Me encontré con un poema de Howard Goodman llamado: «No me arrepiento» que expresa muy bien esta idea. Dice en parte:

*He soñado muchos sueños que nunca se realizaron,
los he visto desvanecerse al amanecer,
pero he realizado suficientes sueños
para hacerme seguir soñando.*

*He hecho muchas oraciones cuyas respuestas parecía que no llegarían,
a pesar de haber esperado tanto tiempo tan pacientemente,
pero he tenido suficientes respuestas a mis oraciones
para hacerme seguir orando.*

*He sembrado muchas semillas que han caído al borde del camino,
para que se alimenten con ellas las aves.*

*pero he sostenido las suficientes gavillas doradas en mi mano
para hacerme seguir sembrando.*

*He confiado en muchos amigos que me han fallado
y que me han dejado a solas, llorando,
pero he encontrado suficientes amigos verdaderos
para hacerme seguir confiando.*

*He tomado de la copa de la decepción y el dolor,
he pasado muchos días sin una canción,
pero he bebido el suficiente néctar de la rosa de la vida
para hacerme querer seguir viviendo.⁵*

Rendirse cuando la adversidad se aproxima puede hacer que una persona se vuelva amargada. Perseverar a través de la adversidad hace a las personas mejores.

5. La perseverancia tiene un efecto compuesto en la vida

El autor Napoleon Hill dice: «Toda persona exitosa descubre que el éxito radica exactamente después del punto donde se ha convencido que su idea no va a funcionar». ¿Cómo llegas a ese punto? ¿Cómo logras sobrepasar lo que crees que es tu límite? ¿Cómo logras el éxito duradero? Haz lo correcto día tras día. No existen atajos para las cosas que valen la pena.

Cada día que hagas lo correcto, que te esfuerces, que trates a los demás con respeto, que aprendas y crezcas, estás invirtiendo en ti mismo. Hacer esas cosas todos los días requiere de una perseverancia indomable, pero si lo haces, tu éxito aumentará con el tiempo. La experta en pérdida de peso y autora, Judy Wardell Halliday, apoyaba esta idea: «Los sueños se realizan cuando mantenemos nuestro compromiso con ellos».

6. La perseverancia significa detenerse no porque estés cansado sino porque la tarea ya ha sido realizada

El ex diplomático y receptor de la medalla presidencial a la libertad, Robert Strauss, comentó: «El éxito se asemeja a luchar con un gorila. Uno no deja de luchar cuando está cansado, uno lo hace cuando el gorila está cansado» Piénsalo, la perseverancia aparece solo hasta que uno está cansado. Cuando estamos emocionados y con energía, emprendemos la tarea con vigor, el trabajo es divertido. Es cuando uno se cansa que se necesita de la perseverancia.

Para las personas exitosas, la fatiga y el desánimo no son señales para rendirse, sino las perciben como señales para extraer sus reservas, apoyarse en su carácter y seguir adelante. Un problema

«El éxito se asemeja a luchar con un gorila. Uno no deja de luchar cuando está cansado, uno lo hace cuando el gorila está cansado».

— Robert Strauss

de muchas personas es que subestiman lo que necesitan para tener éxito. El filósofo y político, Montesquieu declaró: «En la mayoría de las cosas el éxito depende de saber cuánto tiempo se necesita para triunfar». Cuando no hemos contado el costo del éxito, enfrentamos los desafíos con

puro interés; lo que realmente necesitamos es un compromiso total. Y es eso lo que marca toda la diferencia.

7. La perseverancia no demanda más de lo que tenemos, demanda todo lo que tenemos

El autor Frank Tyger observó: «En cada triunfo hay muchos intentos». La perseverancia significa más que intentar, significa más que esforzarse. La perseverancia es una inversión. Es una disposición para unirse emocional, intelectual, física y espiritualmente a una

idea o una tarea hasta que haya sido completada. La perseverancia demanda mucho, pero las buenas noticias son que todo lo que des es una inversión para ti mismo.

LOS CINCO ENEMIGOS DE LA PERSEVERANCIA

El científico francés Luis Pasteur dijo: «Déjame contarte el secreto que me ha llevado a mi meta. Mi fortaleza radica solamente en mi tenacidad». La perseverancia comienza con una actitud correcta, una actitud de tenacidad. Sin embargo, el deseo de perseverar no es suficiente para mantener a la mayoría de las personas cuando se encuentran cansadas o desanimadas. La perseverancia es un rasgo que puede ser cultivado y el paso inicial para desarrollarla es eliminando sus cinco grandes enemigos:

1. Un estilo de vida que se rinde

Un abuelito le prometió a un niño pequeño que le compraría un cono de helado si se portaba bien mientras lo acompañaba a hacer unos mandados. Entre más caminaba, más difícil se le hacía al chico seguir portándose bien: «¿Cuánto falta?», preguntó el niño.

«No mucho», le respondió el abuelo, «sólo un mandado más antes de comprar el helado».

«No sé si lo lograré, abuelo», le respondió el pequeño. «Puedo ser bueno, pero no puedo ser bueno por mucho tiempo».

Cuando éramos niños y no terminábamos alguna tarea, por lo general las personas lo comprendían.

Los niños tienden a saltar de una actividad a otra y de una idea a otra. Los adultos no pueden hacer eso y esperar triunfar. El científico L. G. Elliott aconsejaba: «Las personas vacilantes rara vez triunfan. Rara vez consiguen el respeto de sus compañeros. Los hombres y

mujeres exitosos son muy cuidadosos en tomar decisiones y son persistentes y determinados en actuar después».

Si deseas tener éxito y aprovechar al máximo tu talento, necesitas ser constante y persistente. El talento sin la perseverancia nunca tiene un resultado completo. Las oportunidades sin la persistencia se pierden. Hay una relación directa entre la perseverancia y el potencial. Si tienes un hábito de rendirte, necesitas vencerlo para tener éxito.

2. Creer que la vida debe ser fácil

Debra K. Johnson nos cuenta acerca de un incidente con su hija de siete años que quería tomar lecciones de violín. Cuando fueron a una tienda de música a alquilar un instrumento, Debra comenzó a hablarle acerca de lo costosas que eran las lecciones y del compromiso que requeriría de ella si consiguieran ese violín. «Habrà momentos en que sentirás que no quieres continuar», dijo Debra, «pero quiero que te mantengas allí y sigas intentándolo».

Su hija asintió y con la voz más seria que tenía respondió: «Será como el matrimonio, ¿cierto?» Tener las expectativas correctas cuando se inicia algo hace que uno tenga la mitad de la batalla ganada. John C. Norcross, un psicólogo clínico y profesor de la universidad de Stranton, ha estudiado a las personas y sus metas y ha descubierto una característica que distingue a aquellos que logran sus metas de los que no lo hacen: Las expectativas. Ambos tipos de personas experimentan la misma cantidad de fracaso durante el primer mes cuando tratan de lograr sus metas, pero los miembros del grupo exitoso no esperan triunfar de una vez, ven los fracasos como la razón para volver a comprometerse y un recuerdo de que deben de volverse a enfocar en sus metas con determinación. Norcross dice: «Los que no triunfan dicen que una recaída es evidencia de que no pueden hacerlo».⁶

3. Creer que el éxito es un destino

Pat Riley de la Asociación nacional del básquetbol (NBA) ha ganado muchos campeonatos como entrenador de básquetbol. En su libro *The Winner Within* [El ganador interno] escribe: «La autocomplacencia es el último obstáculo que cualquier triunfador, cualquier equipo debe vencer antes de obtener la grandeza potencial. La autocomplacencia es la enfermedad del éxito: sus raíces se afianzan cuando te sientes bien acerca de lo que eres y de lo que has logrado». Es irónico, pero el éxito anterior puede ser el enemigo más feroz del éxito futuro.

En febrero del 2006, fui invitado a unirme a algunos amigos que iban a ir al Super Bowl en un avión privado. Me senté junto a Lester Woerner, el dueño del avión, un empresario y negociante muy exitoso. Comenzó a invertir en bienes raíces cuando era un adolescente, ayudó a desarrollar una de las compañías de césped más finas del país entre sus veinte y sus treinta, y ahora a sus cuarenta es el presidente de Woerner Holdings con inversiones en agricultura, bienes raíces y seguridades financieras. En pocos minutos ya estábamos involucrados en una conversación y una de las preguntas que le hice fue cómo mantuvo el éxito después de haberlo logrado.

Lester describió un día cuando se dio cuenta de que «lo había logrado» y comenzó preguntarse qué sería lo siguiente para él. «Comencé a cambiar», explicó Lester, «pasé de pensar *por qué no* a cada oportunidad que se me presentaba, a pensar en *pero por qué* cuando me llegaba una oportunidad. Perdí el deseo».

Cuando Lester dejó de buscar oportunidades, las oportunidades empezaron a disiparse. Y él llegó a un punto muerto.

«¿Cómo lograste salir de allí?», le pregunté.

«Lo primero fue reconocer que estaba en un punto muerto; lo segundo fue cerrar la puerta a los éxitos de ayer», me respondió. «Una

vez que lo hice, comencé a dar pasos para cambiar, para buscar nuevamente oportunidades».

Le comenté a Lester que había descubierto que las personas tienden a celebrar y luego a relajarse cuando ven el éxito como un destino.

«Es bueno celebrar y hasta descansar», respondió Lester, «pero no por mucho tiempo. Tenemos que cerrar la puerta a los éxitos de ayer».

Si piensas que has llegado, estas en problemas. Tan pronto como pienses que ya no necesitas esforzarte para progresar, comenzarás a descender.

4. Falta de resistencia

El profesor de psiquiatría de Harvard, George E. Vaillant en su libro *Aging Well* [Envejecer bien] identifica la resistencia como una característica significativa de las personas que navegan por las muchas transiciones de la vida desde el nacimiento hasta la edad anciana. Él escribe: «La resistencia refleja individuos que metafóricamente se

asemejan a una ramita con la médula verde y fresca. Cuando se tuerce fuera de forma, la ramita se dobla, pero no se quiebra, vuelve a su lugar y continúa creciendo».⁷

Esa es una excelente descripción de cómo debemos ser si deseamos perseverar a través de la adversidad y aprovechar al máximo el talento que tenemos. No debemos convertirnos en seres inflexi-

bles, rígidos y secos. Y debemos esforzarnos en volvernos a levantar, sin importar cómo nos sentimos. Sería sabio recordar las palabras del jugador, entrenador y ejecutivo de la NBA, Jerry West: «Uno no puede hacer mucho en la vida si uno sólo trabaja los días que se siente bien».

«Uno no puede hacer mucho en la vida si uno sólo trabaja los días que se siente bien».

— Jerry West

5. Falta de visión

Todo lo que se crea, en realidad se crea dos veces. Primero mentalmente; y luego físicamente. ¿De dónde surge la creación mental? La respuesta es: de la visión.

Las personas que demuestran perseverancia tienen una visión más grande en la mente mientras trabajan en su arte o profesión. Ellos ven eso con el ojo de su mente, lo que quieren crear o hacer, y se esfuerzan para llegar a ello con su trabajo. Por ejemplo, hace años leí la historia de un golfista aficionado que jugó con Sam Snead, miembro del salón de la fama en el mundo del golf, receptor del premio al logro de PGA y capitán, tres veces, del equipo de la copa U. S. Ryder. En el primer hoyo, Snead tiró un siete, una cantidad deficiente para un golfista de su calibre. Cuando ambos terminaron de jugar, Snead no parecía estar molesto por ese error. Cuando su compañero aficionado le preguntó por qué, él respondió: «Es por eso que jugamos dieciocho hoyos». La visión de Snead del cuadro completo le ayudó a mantener la perspectiva, haciéndolo perseverar, y al final del juego Snead terminó cuatro tiros por adelantado.

TALENTO + PERSEVERANCIA =
UNA PERSONA EXTRA TALENTOSA

PON LA FÓRMULA DEL TALENTO EXTRA EN ACCIÓN

Deshacerse de los cinco enemigos de la perseverancia es el primer paso para convertirse en una persona extra talentosa en el área de la perseverancia. Pensar bien siempre precede a actuar bien. Si quieres mantener tu talento, sigue los siguientes pasos:

Propósito: Encuentra uno

Rich De Voss, dueño de los Magic de Orlando de la NBA, recalcó: «La persistencia es la obstinación con un propósito». Es muy difícil para las personas desarrollar la perseverancia cuando les

falta sentido de propósito. Por otro lado, cuando la persona tiene una pasión, un sentido apasionado de propósito, la energía se eleva, los obstáculos se vuelven incidentes y la perseverancia triunfa.

«La persistencia es la obstinación con un propósito».

— Rich De Voss

Quizás tú has visto *America Most Wanted* [Los más buscados en Estados Unidos] el programa de televisión que recrea las historias de los crímenes y anima a los televidentes a ayudar a las autoridades para localizar y capturar los criminales que están siendo buscados por esos

crímenes violentos. El anfitrión del programa es John Walsh. Muchas personas piensan que él es un periodista, o un profesional de la televisión contratado para dirigir el programa, pero no lo es. Su historia es muy especial.

Walsh era dueño de su propia compañía y junto con tres socios, construía hoteles de lujo. Un día, su hijo Adán de seis años, desapareció. El niño había sido raptado, pero como no hubo evidencia de un crimen, las autoridades no se apresuraron a ayudar a Walsh y a su esposa a encontrar a su hijo. Buscaron por dieciséis días. Trágicamente, cuando lo encontraron, era demasiado tarde. Estaba muerto.

La vida de Walsh cayó en caos. Perdió treinta libras, su casa estaba bajo embargo, perdió su negocio, y no pudo volver al trabajo. Había perdido toda la esperanza. Un día el doctor Ronald Wright, forense del condado, miró a Walsh y le preguntó: «Estás pensando en suicidarte, ¿cierto?»

«¿Para qué vivo?», le respondió Walsh. «No tengo nada. Mi único hijo fue asesinado. Ni siquiera puedo hablar con mi esposa, no tengo trabajo, mi casa está embargada, toda mi vida ha acabado».

«No es así», le respondió Wright. «Tú eres una persona que se expresa con facilidad. Montaste la campaña más grande para buscar

a un niño perdido en la historia del estado de la Florida. Trata de cambiar las cosas».

Walsh dice que fue el mejor consejo que él recibió. Le dio un propósito y ese sentido de propósito hizo más que darle una razón para no matarse. Le dio la energía para servir y ayudar a los demás. En 1988, comenzó a trabajar como anfitrión de *America Most Wanted*, el cual continúa hasta hoy. El programa ha sido responsable por la captura de cientos de fugitivos, incluyendo catorce que se encontraban en la lista de los más buscados del FBI.

Si deseas aprovechar tu talento al máximo como una persona extra talentosa, necesitas encontrar tu propósito. Es la única forma en que podrás perseverar, tal como lo hizo John Walsh, aun en las circunstancias más difíciles.

Excusas: Elimínalas

Una de las cosas más sorprendentes que separa a las personas que mantienen el éxito de aquellas que lo obtienen brevemente o que nunca lo alcanzan, es el sentido fuerte de responsabilidad por sus acciones. Es más fácil moverse del fracaso al éxito que de las excusas al éxito.

Es más fácil moverse del fracaso al éxito que de las excusas al éxito.

Según Bruce Nash, autor de la serie de libros «Hall of Shame» [Salón de la vergüenza] sobre figuras del deporte, una de las personas notables por dar excusas fue Rafael Septien, ex jugador de los Dallas Cowboys. Nash escribe: «Todos somos culpables de utilizar excusas. Cuando lo hacemos, nos ponemos a la par de grandes héroes del deporte, como por ejemplo Rafael Septien; él no tiene igual en lo que respecta a utilizar excusas poco convincentes y sin sentido por fallar goles de campo». Entre las excusas, tal vez irónicas, que Septien usaba están:

- «Estaba muy ocupado leyendo mis estadísticas en el tablero».
- «El césped estaba muy alto». (El estadio de Texas no tiene césped, su superficie es artificial.)
- «El reloj de 30 segundos me distrajo».
- «Mi casco estaba muy ajustado y estaba presionando mi cerebro. No pude pensar».
- «Por eso fallé, colocaste la bola al revés». (Le dijo a su compañero de equipo.)⁸

Si quieres aprovechar al máximo y mantener tu talento, no des excusas cuando no te desempeñes en lo mejor de tu capacidad. Más bien, acepta tu responsabilidad completa y por tus acciones. Y recuerda las palabras de George Washington Carver, quien dijo: «Noventa y nueve por ciento de los fracasos vienen de las personas que tienen el hábito de excusarse».

Resistencia: desarróllala

El ex campeón de peso completo Muhammad Ali, llamado «el más grande», afirmó:

«Los campeones no se hacen en los gimnasios. Los campeones están hechos de algo que tienen dentro de ellos, un deseo, un sueño, una visión. Ellos tienen la resistencia del último minuto, tienen que ser un poco más rápidos, tienen que tener la habilidad y la voluntad; pero la voluntad debe ser más fuerte que la habilidad». Todas las personas que logran y mantienen el éxito poseen resistencia. La verdadera resistencia es la clave para la perseverancia y la perseverancia es la llave para convertirse en una persona extra talentosa.

En febrero del 2006, yo acompañé a un grupo de líderes de dos organizaciones, EQUIP y Lidere, en un viaje por Centro y Sudamérica. Viajamos juntos en un avión privado. Nuestra misión

era comenzar una iniciativa de capacitación de liderazgo en siete países.

La primera parte de nuestra jornada fue en Honduras. Íbamos a capacitar a un grupo de líderes en una conferencia y parte de nuestro plan era tener libros de liderazgo disponibles para los que quisieran comprarlos. Abraham Díaz quien trabaja con Marcos Witt en Lidere, se encargó de los detalles para pasar los libros por la aduana de Guatemala y luego a Honduras, lo que necesitaba hacerse en un día para poder tenerlos preparados para la conferencia del próximo día. No sabíamos que lograr tener esos libros en la conferencia iba a ser un ejercicio de perseverancia. Estas son las palabras de Abraham acerca de lo que sucedió después de que aterrizamos en Guatemala:

Antes de que saliera de Atlanta, donde íbamos a reunirnos con los demás del grupo, ocupé dos días en Houston recibiendo todas las instrucciones que necesitaba. Los libros venían en otro avión, y el plan era mantenerlos allí para que cuando llegáramos no tuviéramos que pasar por el proceso de importación de todo el material. Pero la compañía en Guatemala que contratamos para que trajera los libros no siguió las instrucciones. Dijeron que habían entregado los libros a los oficiales de aduana. Después de dos horas y media nos dimos cuenta de esto. Ahora no teníamos ningún control de esas cajas y tuve que ir directamente a la aduana para ver dónde estaban localizadas.

2:30 p.m. Fui a la oficina principal de la aduana para encontrar las cajas, pero no pudieron buscarlas porque necesitaban que yo fuera a la compañía que trajo los libros y obtuviera los documentos que ellos recibieron cuando entregaron las cajas. Regresé a buscarlos, pero me dijeron que tenía que esperar por la persona que estaba a cargo de este asunto.

3:00 p.m. La persona a cargo llegó. Me informó que debía pagarle una comisión en otro lugar para que pudieran darme los documentos. Fui al otro lugar e hice el pago.

3:30 p.m. Regresé a la compañía y obtuve los papeles que incluían el número de flete y la factura que la aduana solicitaba.

4:00 p.m. Llegué a la aduana y empezaron a buscar entre cientos de cajas. Mientras revisaban la información, se dieron cuenta que el número de las cajas que llegó era menor que el número que se reportó en los documentos, y por lo tanto me dijeron que no podían entregármelas. Para tenerlas, necesitaba proveerles una carta, sellada y aprobada por otro oficial de aduana, declarando que renunciaba a mi derecho de la caja perdida.

4:30 p.m. Caminé a la oficina. Vi a un hombre que parecía ser importante. Cuando comencé a explicarle el problema, me invitó a su oficina. Resultó ser el administrador de aduanas de toda Guatemala. Comenzó a escribir la carta que yo necesitaba, luego obtuvo todas las firmas y estampillas que requería para sacar las cajas. Finalmente sentía como que iba a poder triunfar.

5:15 p.m. Regresé a la bodega donde se encontraban los cargamentos internacionales. Me hicieron esperar cuarenta y cinco minutos mientras procesaban otras órdenes.

6:00 p.m. El oficial de la bodega me dijo que para poder darme las cajas, tenía que hacer dos pagos diferentes por almacenaje y otros cargos. Fui a otro lugar para hacer el pago porque sólo tenía dólares estadounidenses conmigo y ellos no aceptaban esa moneda. Tomé un taxi y fui al banco más cercano para cambiar dinero.

6:30 p.m. Regresé para hacer el pago y esperé en fila por más de veinte minutos antes de que pudiera pagar los cargos de comisión.

7:00 p.m. Regresé a la bodega y esperé a la persona que tomaría los recibos que mostraban que ya había hecho los pagos adecuados. Después de esperar cuarenta y cinco minutos llegó. Miró los papeles.

No podía creer que había podido hacer todos esos procedimientos en pocas horas. Hizo unas llamadas y revisó los papeles otra vez.

8:00 p.m. Finalmente dio el permiso y llamó a las personas que operaban la maquinaria para mover las cajas al frente de la bodega.

9:00 p.m. Descubrí que los trabajadores que mueven las cajas en la bodega no son los mismos que las llevarían al avión, así que empecé a buscar a alguien que pudiera realizar este servicio. Esperé casi una hora hasta que apareció la persona encargada para saber cuánto me iba a costar y si tenía los trabajadores que pudieran hacerlo.

10:00 p.m. Después de llegar a un acuerdo, los trabajadores comenzaron a cargar las cajas y a llevarlas a donde estaba el avión. Luego me di cuenta que la base de operaciones del aeropuerto no tenía lugar para almacenar las cajas durante la noche así que resolví que las personas que movieron las cajas se quedaran con ellas hasta las cinco de la mañana del día siguiente.

11:00 p.m. El capitán de nuestro avión me llamó para hacerme saber que su avión no podía llevar todas las cajas que teníamos por el peso. Mientras iban llegando las cajas comencé a contactar a otros pilotos de aviones pequeños que estaban junto al nuestro para averiguar si alguien estaría dispuesto a llevar las cajas a Honduras. Finalmente encontré a alguien que pudo hacerlo.

Al día siguiente, salimos y volamos a Honduras donde tuvimos que empezar un proceso similar ¡otra vez!

Muchos líderes en Honduras estaban muy agradecidos por la perseverancia de Abraham Díaz. Gracias a él pudieron tener los libros que necesitaban.

Al principio de este capítulo dije que la vida no es una larga carrera sino una serie de carreras cortas consecutivas. La experiencia de Abraham Díaz es una ilustración perfecta de esta verdad. En ese día, en Guatemala, corrió carrera tras carrera por ocho horas y media y el oficial que finalmente le dio la aprobación se asombró de que él

lo hubiera podido hacer. Al día siguiente él corrió otra carrera. Y lo mismo el siguiente día.

Abraham es un líder talentoso. Él demuestra la característica número uno de los buenos líderes: La habilidad de hacer que las cosas sucedan. Eso requiere perseverancia. No importa cuáles talentos tengas o cuáles habilidades poseas. Sin la perseverancia una persona talentosa no es más que flor de un día.

TALENTO + PERSEVERANCIA

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. El propósito da pasión, y la pasión se alimenta de la perseverancia. ¿Cuál es tu propósito? Si no lo has definido y no lo has escrito, hazlo ahora.
2. ¿Con qué frecuencia te has excusado cuando fracasas en lograr algo que tenías que hacer? ¿Veinte por ciento del tiempo? ¿Sesenta por ciento del tiempo? Defínelo con un porcentaje y ahora haz esto: Pídele a tres personas que conozcas bien (y que te conozcan en tus peores momentos) que definan con qué frecuencia das excusas.

Si el número promedio es mayor al 10%, necesitas esforzarte en esta área.

Primero, pídeles a esas personas que te ayuden a no dar excusas. Segundo, capacítate para preguntar: *¿Qué puedo aprender de esto?* en lugar de *¿qué salió mal?*

3. ¿Cuál es tu actitud hacia los desafíos de la vida? ¿Esperas los obstáculos y el fracaso? ¿Qué es lo que haces si no tienes éxito al momento? ¿Te rindes e intentas algo más o sigues trabajando en ello?

La resistencia surge cuando se espera que la vida sea difícil, cuando se desarrolla el hábito de vencer la adversidad y al dar un paso más cuando se piensa que ya no hay más camino. ¿Cuál obstáculo reciente, fracaso o retraso puedes volver a visitar y atacarlo con una energía más renovada? Realízalo de nuevo. Y cuando sientas que estás dándote por vencido, presiónate para dar un paso más. *Luego* vuelve a evaluarte y fijate si necesitas dar *un paso más otra vez*.

4. ¿Cómo puedes aplicar de manera personal el concepto de la vida como una serie de carreras cortas? ¿En dónde te beneficiará más esta idea? ¿Cómo cambiará tu perspectiva acerca de una tarea, una responsabilidad o una oportunidad?
5. ¿Qué estás dispuesto a dar para realizar tu potencial y aprovechar al máximo tu talento como persona extra talentosa? Piénsalo por un rato y haz dos listas: las cosas que estas dispuesto a entregar para subir al siguiente nivel, y las cosas que no estas dispuesto a ceder.

8

EL VALOR

PRUEBA TU TALENTO

Las personas piensan que el valor es una cualidad requerida sólo en momentos de peligro extremo o tensión, tal como una guerra o un desastre, pero es mucho más que eso y es más común de lo que pensamos. El valor es una virtud diaria. El profesor, escritor y apolo-gista C. S. Lewis escribió: «El valor no es simplemente una de las virtudes, sino la forma de todas las virtudes en su punto de prueba». Uno no puede hacer nada valioso sin el valor. La persona que exhibe valor puede vivir a menudo sin remordimientos.

UN BRITÁNICO TENAZ

Cuando pienso en las personas cuyo talento fue elevado y probado por su valor, un individuo inmediatamente surge, Winston Churchill. Cuando era joven, Churchill anticipaba la grandeza para sí mismo. Mientras estaba en la escuela en Harrow a los dieciséis años, la respuesta de Churchill a las preguntas de un compañero acerca de su futuro fueron muy audaces: «Puedo ver cambios grandes acercándose a este mundo pacífico actual. Grandes agitaciones, luchas terribles, guerras inimaginables; y te digo, Londres estará en peligro, Londres será atacada y yo seré alguien prominente en la defensa de Londres...

En la posición alta que ocuparé, será mi responsabilidad salvar a la capital, salvar el imperio». ¹ La visión que Churchill tuvo de su papel dio en el blanco.

Después de que Europa cayera ante los nazis, Gran Bretaña se defendió sola en contra de ellos por dos años teniendo a Churchill como su líder. Él desafió a Hitler y reunió continuamente al pueblo mientras sufrían bajo los repetidos bombardeos alemanes y enfrentaban la amenaza de una posible invasión por su parte. En los años treinta antes de la guerra, la estrategia británica había sido apaciguar a Hitler. Durante ese tiempo, Churchill expresó verbalmente su oposición a tal acción. En 1940, cuando el primer ministro, Neville Chamberlain fue forzado a abandonar esa posición gubernamental, Gran Bretaña buscaba un líder fuerte que lo reemplazara. El sucesor natural de Chamberlain sería el Lord Halifax, secretario del extranjero, pero Halifax sabía que él no poseía las cualidades que se necesitaban para dirigir a Gran Bretaña en una guerra y rechazó el señalamiento potencial. Fue entonces cuando Churchill, de sesenta y cinco años de edad en el momento, entró en escena. ²

¿Por qué sería que Churchill fue escogido como primer ministro? Por muchos años no se encontraba entre los favoritos. ¿Por qué la gente pensaba que Churchill tenía valor para llevar a la nación en lo que parecía ser una causa que tenía muy poca esperanza? La respuesta es que su valor había sido probado una y otra vez y eso probó su talento.

UN DESEO DE DISTINGUIRSE

Mientras crecía, Churchill, era un estudiante promedio. Era torpe y propenso a tener accidentes. Como adolescente en la escuela de Harrow realmente no comenzó a brillar sino hasta el día en que se preparó para una carrera en el ejército. Fue excelente en historia, un

excelente montador de caballo y ganó el campeonato de esgrima de la escuela. Después de Harrow, completó su entrenamiento oficial militar en Sandhurst y en 1895 a los veinte años fue comisionado a la cuarta Hussard, una unidad de caballería destinada para la India.

Su meta a largo plazo era entrar en la política, tal como lo había hecho su padre; pero primero quiso crear un nombre en el ejército. Mientras esperaba ser enviado a India, deseaba la acción y logró unirse a las fuerzas españolas que estaban combatiendo en Cuba como observador para probar su temple. Esto escribió: «Pensé que era mejor tener un ensayo privado, un viaje por separado para poder asegurarme que la experiencia iba de acuerdo con mi temperamento». ³ Él probó que era valiente bajo fuego y fue recomendado para recibir la cruz de la orden del mérito militar.

Una vez que se encontraba en Madras, India, se aburrió rápidamente y nuevamente buscó estar en la acción. Logró involucrarse como un corresponsal de la Fuerza Malakand en la frontera noroeste de India a más de dos mil millas de Madras y pronto terminó uniéndose al personal de la comandancia general: «Voy a jugar este juego y si pierdo, es obvio que no podré ganar ningún otro», le escribió a su familia, «Soy más ambicioso de una reputación por tener valor personal que cualquier otra cosa en el mundo». ⁴

UNA HISTORIA DE VALOR

No tuvo que esperar mucho para probarse a sí mismo. Estuvo dos veces en batalla. La primera vez que la unidad fue atacada, Churchill estuvo trece días bajo fuego constante. Durante la batalla se portó muy lúcido y hasta ayudó a otro oficial cargando a un soldado herido hasta un lugar seguro. Luego escribió: «No me importan las balas... No creo que los dioses hubieran creado un ser tan potente como yo para un final tan prosaico». ⁵ Su segunda experiencia la describió

como la batalla más difícil de los últimos cuarenta años en la frontera noroeste. Durante las cinco horas de batalla, la unidad tuvo cincuenta soldados heridos y diecisiete muertos, incluyendo el comandante del regimiento.

Cuando las cosas se calmaron, Churchill volvió a buscar la acción. La influencia de su madre le ayudó para que entrara en la unidad 21 de los lanceros en Cairo. Participó con ellos en lo que se ha denominado el ataque de caballería más grande de la historia del ejército británico. Su unidad andaba haciendo ese día un reconocimiento cerca de Khartum y divisó a 150 lanceros enemigos. Los británicos atacaron, pero se dieron cuenta que habían caído en una trampa. Se enfrascaron en un fiero combate mano a mano. En dos minutos, 119 de los caballos de la armada británica habían sido heridos, 21 soldados estaban muertos y 50 más heridos. Churchill peleó valientemente y al final su unidad obtuvo la victoria.

En 1899, Churchill estaba listo para comenzar su carrera política. Renunció del ejército y buscó un puesto en el parlamento. Perdió. Meses después cuando la guerra estalló en África del Sur, Churchill fue allí como corresponsal del periódico *Morning Post*. Dos semanas después, cuando viajaba con las tropas en un vagón blindado, los rebeldes atacaron el tren e hicieron que se descarrilara. Churchill de manera calmada, tomó el puesto de mando y dirigió a las tropas. Ayudó a limpiar los rieles permitiendo así que la locomotora pudiera escapar junto con los heridos. Luego regresó a tratar de ayudar a las tropas donde fue capturado y llevado a una prisión temporal en Pretoria.

Churchill rehusó darse por vencido. Después de un mes de cautividad, se escapó de la prisión. Subió el muro de la prisión y saltó a un tren de carga. Los rebeldes Boer colocaron anuncios de recompensa por su captura, vivo o muerto, pero Churchill logró llegar a Durba. Cuando llegó allí se dio cuenta que se había convertido en un héroe

nacional y una celebridad internacional. Después de seis meses de estar en el Light Horse de África del Sur, un régimen de caballería irregular, regresó a Inglaterra donde volvió a buscar un puesto en el parlamento. Esta vez sí ganó. Tenía veintiséis años cuando entró al parlamento.

El nieto de Churchill, Winston S. Churchill, escribió:

Cuando uno considera el número de ocasiones en las que su vida estuvo en peligro, aun después de que renunciara a su comisión y entrara al parlamento a los veintiséis años en el año 1900, cosas como salir vivo de un accidente aéreo en los primeros días de aviación, servir en las trincheras de Flanders donde comandó al sexto batallón de fusileros escoceses en 1907, y cuando fue derribado en Nueva York por un taxi en 1930, lo único que uno puede hacer es reflexionar que su preservación durante todos esos eventos no fue nada menos que un milagro.⁶

Así que cuando Winston Churchill fue escogido para ser primer ministro en 1940, las personas que lo conocían comprendían en qué se estaba metiendo el país. Su valor, su rudeza y su talento habían sido muy bien probados. Su vida entera lo había preparado para lo que enfrentaría durante esos cinco años de guerra. Y su desempeño no decepcionó a nadie.

¿POR QUÉ EL TALENTO NECESITA VALOR?

Había mucho de por medio para Churchill durante su tarea como primer ministro. Estaba haciendo más que sólo defender a Londres y al imperio, aunque esas responsabilidades en sí mismas eran monumentales. La libertad y la democracia se encontraban en una encrucijada. Sin embargo, sus primeras pruebas no surgieron en ese

momento. Llegaron antes. Si no hubiera poseído el valor para salir al frente cuando era joven, nunca hubiera descubierto la profundidad

«Una gran cantidad de talento se pierde en el mundo por la falta de valor».

— Sydney Smith

de su talento, y tampoco hubiera estado preparado cuando tenía que actuar en un escenario mundial.

El escritor y clérigo inglés, Sydney Smith afirmó: «Una gran cantidad de talento se pierde en el mundo por la falta de valor». Para desarrollar y descubrir nuestro talento, necesitamos valor. La palabra inglesa «courage» [valor] proviene de la palabra francesa

«coeur», que significa «corazón». Y necesitamos reconocer que si mostramos valor, nuestros corazones serán probados de manera continua. Esto es lo que quiero decir:

Nuestro valor será probado... cuando busquemos una verdad sabiendo que podría ser dolorosa

Antes de unirse al ejército, Winston Churchill tuvo un deseo de crear una reputación de valentía, pero no sabía si tenía talento para ello. Para descubrirlo, fue a Cuba. Su objetivo era probar su valor en un ambiente relativamente controlado y un poco más seguro de lo que enfrentaría en India, algo que llamó un «ensayo privado». Comprendió que una persona no sabe lo que es hasta que ha sido probada. Si tememos a la prueba, nunca tendremos la oportunidad de desarrollar el talento.

La mayoría de nosotros nunca tendremos que enfrentar balas en una batalla física. Nuestras pruebas con frecuencia son más privadas e involucran una batalla interna y muchas personas saben que eso es doloroso. El columnista ganador del premio Pulitzer, Herbert Agar dijo: «La verdad que hace que el hombre sea libre es con frecuencia la verdad que el hombre prefiere no escuchar».

Para poder crecer, necesitamos enfrentar la verdad sobre nosotros mismos y con frecuencia es un proceso difícil. Generalmente es así:

- *El asunto.* Con frecuencia es algo que no queremos escuchar.
- *La tentación.* Queremos ignorarlo, racionalizarlo, darle vueltas o guardarlo.
- *La decisión.* Para crecer, debemos enfrentar la verdad y hacer cambios personales.
- *El desafío.* El cambio no es fácil; nuestra decisión de cambiar será probada diariamente.
- *La respuesta.* Otros lo reconocerán lentamente; querrán ver si nuestro comportamiento cambia.
- *El respeto.* El respeto siempre se gana en un terreno difícil y viene de los demás sólo cuando nuestro comportamiento y nuestras palabras concuerdan.

Winston Churchill dijo: «El valor es lo que se necesita para levantarse y hablar; el valor también es lo que se necesita para sentarse y escuchar». Se necesita ser una persona valiente para escuchar verdades que no son placenteras. Tengo que admitir que esa es un área de desafío para mí. Me es más fácil proyectar una visión, motivar a las personas y dirigir, que sentarme, escuchar a otros hablando la verdad, humillarme y responder apropiadamente, pero sigo trabajando en ello.

Nuestro valor será probado... cuando el cambio sea necesario pero la inactividad sea más cómoda

Mantenerse inactivo y nunca abandonar lo que ya conocemos significa mantenerse cómodo, pero tener la disposición de continuamente dejar lo que ya conocemos significa ser valiente.

El historiador estadounidense James Harvey Robinson afirmó: «La grandeza, al final, tiene que ver principalmente con la valentía,

el valor de escapar de las viejas ideas y los viejos parámetros y de las formas respetables de hacer las cosas».

Nuestra situación no nos hace; nosotros hacemos nuestra situación. Nuestras circunstancias no tienen que definirnos; nosotros podemos volver a definir nuestras circunstancias por medio de

«La verdad que hace que el hombre sea libre es con frecuencia la verdad que el hombre prefiere no escuchar».

— Herbert Agar

nuestras acciones. En cualquier momento, debemos estar dispuestos a ceder todo lo que tenemos para poder convertirnos en todo lo que podemos ser. Si lo hacemos, si estamos dispuestos a dejar nuestra zona de comodidad y seguimos

luchando valientemente, podremos llegar a alturas que pensamos que estaban lejos de nosotros; podremos avanzar más que aquellos que poseen un talento más grande que el nuestro. La actriz italiana Sofia Loren decía: «Salir adelante en una profesión difícil requiere tener fe en ti mismo. Por eso es que algunas personas con talento mediocre, pero con un deseo interno fuerte, van más allá que las personas con un talento superior».

Nuestro valor será probado... cuando nuestras convicciones, una vez expresadas, sean desafiadas

Cada vez que desees defender algo, alguien más estará dispuesto a oponerse a ti. Las personas que expresan sus convicciones e intentan vivir en ellas experimentarán el conflicto con otros que tengan puntos de vista opuestos. Ralph Waldo Emerson escribió: «Necesitas valor en cualquier cosa que hagas. En cualquier curso que decidas tomar, siempre habrá alguien que te dirá que estás equivocado. Siempre habrá dificultades que te tientes a creer que tus críticos tienen razón. Para diseñar un curso de acción y seguir hasta el final, se necesita

del mismo valor de un soldado. La paz tiene sus victorias, pero se necesitan hombres valientes que las conquisten».

¿Quiere decir que debemos mantener una posición inferior, tragarnos nuestras convicciones y guardar la paz? ¡Por supuesto que no! Lo opuesto al valor no es la cobardía; es la conformidad. No es suficiente creer en algo. Necesitamos vivir para ello.

Howard Hendricks dijo: «Una creencia es algo por lo que tú argumentas. Una convicción es algo por lo que mueres». Uno no puede vivir a menos que haya cosas en su vida por las cuales esté dispuesto a morir.

Nuestro valor será probado... cuando el crecimiento y el aprendizaje muestren nuestra debilidad.

Aprender y crecer siempre requieren de acción y la acción necesita valor, especialmente en las áreas débiles de nuestras vidas. Es ahí donde el temor se hace real. Es fácil ser valiente en un área de fortaleza; es mucho más difícil serlo en un área de debilidad. Es por eso que necesitamos el valor. El general Omar Bradley afirmó: «La valentía es la capacidad de desempeñarse correctamente cuando uno está lleno de miedo».

Cuando me esfuerzo por aprender y crecer en un área de debilidad y tengo miedo de fracasar o verme mal, puedo animarme con las siguientes citas:

- «El valor es detener el temor un minuto más». —George Patton

«Salir adelante en una profesión difícil requiere tener fe en ti mismo. Por eso es que algunas personas con talento mediocre, pero con un deseo interno fuerte, van más allá que las personas con un talento superior».

— Sofia Loren

- «La diferencia entre un héroe y un cobarde es un paso desviado». —Gene Hackman
- «El valor es el temor que ha dicho sus oraciones». —Karl Barth
- «El valor es hacer lo que temes hacer. No puede haber valor a menos que estés asustado». —Eddie Rickenbacker
- «El valor es estar muriéndose de miedo, pero enfrentarlo de todas maneras». —John Wayne

Con frecuencia creemos erróneamente que el aprendizaje es algo pasivo, que aprendemos leyendo un libro o escuchando una conferencia, pero para aprender se necesita la acción. Tal como lo dijeron el entrenador Don Shula y el experto en administración Ken Blanchard: «El aprendizaje se define como un cambio en el comportamiento. No has aprendido nada hasta que no actúes y lo uses». Y es allí donde aparece el temor. El proceso de aprendizaje puede ser resumido en los siguientes cinco pasos:

1. Observar.
2. Actuar.
3. Evaluar.
4. Reajustar.
5. Volver al paso número 2.

Cada vez que te preparas a actuar, el temor de alguna forma aparecerá. Es en esos momentos que debes apoyarte en el valor.

David Ben Gurion, primer ministro de Israel, dijo: «El valor es esa clase especial de conocimiento; conocimiento de cómo temer lo que debe ser temido y cómo no temer lo que no debe ser temido. Cuando tenemos este conocimiento, una fuerza interna subconscientemente nos inspira a seguir adelante en medio de una gran dificultad. Lo que

parece imposible, con frecuencia es posible con el valor». El valor es una fuerza liberadora para aprender y crecer.

Nuestro valor será probado... cuando escojamos ir por el camino más alto aunque otros nos traten mal

En el año 2004 escribí el libro *Cómo ganarse a la gente*. Descubra los principios que funcionan cada vez. Allí se encuentra el principio del camino alto que dice: «Subimos a un nivel más alto cuando tratamos a los demás mejor de lo que ellos nos tratan». En lo que respecta a tratar a los demás, sólo hay tres rutas que podemos tomar:

El camino bajo, en donde tratamos a los demás peor de lo que nos tratan.

El camino medio, en donde tratamos a los demás igual que ellos nos tratan.

El camino alto, en donde tratamos a los demás mejor de lo que ellos nos tratan.⁷

El camino bajo daña las relaciones y nos aísla de los demás. El camino medio tal vez no aleje a las personas, pero tampoco las atrae a nosotros. Sin embargo, el camino alto crea relaciones positivas con los demás y atrae a las personas a nosotros aun en medio del conflicto.

«El aprendizaje se define como un cambio en el comportamiento. No has aprendido nada hasta que no actúes y lo uses».

— Don Shula y Ken Blanchard

Ir por el camino alto requiere dos cosas: La primera es valor. Ciertamente no es la inclinación inmediata de la gente dar la otra mejilla y tratar a las personas bien mientras las tratan mal. ¿Cómo encontramos el valor para hacer eso? Apoyándonos en la segunda cosa, de la cual escribe el clérigo Dr. James B. Mooneyhan:

Existe un gran cáncer que está afectando la integridad de nuestra sociedad. Se entromete en nuestra eficiencia y obstaculiza nuestro éxito. Nos roba las promociones que buscamos y el prestigio que deseamos. La mayor tragedia es que ninguno de nosotros está inmune a ello de manera automática. Cada uno de nosotros debe trabajar para vencerlo.

Esta malignidad es la falta de perdón. Cuando alguien nos hace daño tomamos notas mentales para recordar lo que ha hecho y pensamos en formas de «vengarnos». Alguien obtiene la promoción que queríamos y un resentimiento hacia esa persona comienza a desarrollarse. Nuestro cónyuge comete un error o hace algo que nos ofende y vemos qué podemos hacer para vengarnos o al menos asegurarnos que no olvide el daño que nos causó.

Cuando mantenemos una lista de las cosas malas que se han cometido contra nosotros, revelamos una falta de madurez. Theodore Roosevelt dijo una vez: «El ingrediente más importante en la fórmula del éxito es saber cómo llevarse bien con las personas».

Aquellos que no perdonan son personas que no han aprendido esta verdad y usualmente son personas que no tienen éxito.

Si deseas mejorar en esta área de tu vida, las siguientes son unas cosas que pueden ayudarte. Primero practica el perdón... Segundo, piensa cosas positivas de esas personas... Es difícil tener sentimientos hostiles hacia alguien en quien se ve algo bueno. Finalmente, que por medio de tus acciones las personas sepan que tú eres el tipo de persona que puede perdonar y olvidar. Esto hace que la gente te respete.

Recuerda esto: Cometer una injuria te rebaja ante tu enemigo; vengarse sólo te pone en el mismo nivel que él, pero perdonarlo te pone por encima de él.

Nadie puede aprovechar al máximo su talento de manera aislada. Si quieres ser el mejor necesitas la participación de otras personas.

Cuando decides ir por el camino alto con las demás personas, te hace la clase de persona con la que otros quieren trabajar y te coloca en la mejor posición para ayudar a otros al mismo tiempo.

Nuestro valor será probado... cuando estemos «al frente» y eso nos convierta en un blanco fácil

Muchas personas admiran a los líderes y a los innovadores. Las organizaciones les dan honor; los historiadores escriben libros al respecto; los escultores hacen sus imágenes en las montañas. Sin embargo, al igual que muchas personas elevan a los líderes, otras quieren destruirlos. C. V. White describe esta tensión:

Aquel que logra el éxito de una importante empresa nunca espera a la multitud. Lo hace él mismo. Se necesita de valor; se necesita de coraje; pero la persona que triunfa tiene ambas cosas. Cualquiera puede fracasar. El público admira al hombre que tiene la suficiente confianza en sí mismo para arriesgarse. Estas oportunidades después de todo es lo más importante. Aquel que trata de triunfar debe esperar ser criticado. Nada importante fue hecho sin que un gran número de personas consultadas dudaran ante la posibilidad. El éxito es el logro de lo que las personas piensan que no puede hacerse.

Si tú eres un líder, o incluso si eres un pensador innovador, a menudo te encontrarás al frente del resto de la multitud, y eso en sí te hará en ocasiones un blanco fácil. Eso requiere de valor.

Por muchos años, yo fui el anfitrión de un evento en Atlanta llamado Exchange [Intercambio]. Era una experiencia para ejecutivos sobre liderazgo que duraba un fin de semana. Yo enseñaba usualmente algo de liderazgo, traía algunos líderes sobresalientes para contestar preguntas y organizaba una vivencia de liderazgo única. Un año nos llevamos al grupo participante en el evento al King Center para que pudieran ser impactados por la vida y el legado de un líder

grandioso, Martin Luther King, Jr. Después los llevamos a Ebenezer Baptist Church [Iglesia Bautista Ebenezer] y como sorpresa había arreglado que la viuda de Martin Luther King, Coretta Scott King, y su hija Bernice estuvieran allí para que todos pudieran conocerlas.

Una de las preguntas que se le hicieron a la señora King fue qué implicó haber estado con el Dr. King durante el movimiento de los derechos civiles, y ella nos habló sobre la soledad de ser un pionero y de conquistar un nuevo territorio. Nos explicó que su esposo fue malentendido muy a menudo y enfatizó cuánto valor requirió per-

manecer firme en sus ideales.

La adversidad siempre es el compañero del progreso. Cada vez que queremos ir hacia delante, los obstáculos, las dificultades, los problemas y los predicamentos van a entrometerse.

Es casi un hecho seguro que nosotros no tendremos que enfrentar nunca el odio y la violencia que enfrentó Martin Luther King, Jr; pero eso no significa que no necesitemos valor para dirigir. Con mucha frecuencia los líderes son malentendidos, sus motivos son

interpretados mal y sus acciones son criticadas. Eso también puede ser una prueba, una que nos haga más fuertes y que agudice nuestro talento si es que tenemos el valor para soportarla.

Nuestro valor será probado... cuando enfrentemos obstáculos en nuestro progreso

La columnista Ann Landers escribió: «Si se me pidiera que diera el consejo más útil para toda la humanidad, sería éste: Acepta que los problemas son una parte inevitable de la vida y cuando lleguen, sostén tu frente en alto, míralos de frente y di: “Seré más grande que ustedes. No pueden vencerme”».

La adversidad siempre es el compañero del progreso. Cada vez que queremos ir hacia delante, los obstáculos, las dificultades, los

problemas y los predicamentos van a entrometerse. No debemos esperar nada menos, y debemos aceptar tales cosas. El novelista H. G. Wells preguntó: «¿Qué haría uno si no tuviera algo en medio del camino?» ¿Por qué haría él tal comentario? Porque reconocía que la adversidad es nuestra amiga, aunque no se sienta de esa forma. Cada obstáculo que vencemos nos enseña sobre nosotros mismos, sobre nuestras fortalezas y nuestras debilidades. Cada obstáculo nos moldea. Cuando tenemos éxito en medio de la dificultad, nos volvemos más fuertes, nos hace más sabios y más confiados de nosotros mismos. Las personas más grandes de la historia son aquellos que enfrentan las dificultades y los desafíos más difíciles con valor. Así pasó con Winston Churchill.

Pat Williams, en su libro *American Scandal* [El escándalo americano] escribe acerca de los últimos meses en la vida de Churchill. Dice que en 1964, el ex presidente y general de la Segunda Guerra Mundial, Dwight D. Eisenhower, fue a visitar al ex primer ministro. Eisenhower se sentó al lado de la cama por un largo periodo de tiempo sin hablar. Después de diez minutos, Churchill levantó su mano e hizo la señal de la victoria, la que utilizaba muchas veces ante el público británico durante la guerra. Eisenhower, aguantando las lágrimas, se puso de pie, lo saludó y dejó el cuarto. Eisenhower le dijo a su asistente en el pasillo: «Acabó de decirle adiós a Winston, pero nunca se le dice adiós al valor».⁸

TALENTO + VALOR = UNA PERSONA EXTRA TALENTOSA
PON LA FÓRMULA DEL TALENTO EXTRA EN ACCIÓN

Es fácil ver la vida de alguien como Churchill o Eisenhower y creer que ciertas personas nacieron con valor y están destinados para la grandeza mientras que otros deben hacerse a un lado y simplemente admirarlos, pero no creo que eso sea cierto. Creo que todos

pueden desarrollar el valor. Si deseas convertirte en una persona más valiente, haz lo siguiente:

1. Busca el valor dentro de ti, no fuera de ti

Durante la Gran Depresión, Thomas Edison dio su último mensaje público. Él dijo: «Mi mensaje para ustedes es: ¡Sean valientes! He vivido mucho tiempo y he visto la historia repetirse una y otra vez. He visto muchas depresiones en los negocios. Estados Unidos siempre ha salido adelante más fuerte y más próspero. Deben ser tan valientes como lo fueron sus antecesores. ¡Tengan fe! ¡Adelante!» Edison sabía que cuando experimentamos el temor, debemos estar dispuestos a seguir adelante. Esa es una decisión individual. El valor comienza de manera interna antes que se muestre de manera externa. Debemos ganar primero la batalla dentro de nosotros mismos.

Me encanta la historia acerca de la carta más pequeña escrita al editor del periódico inglés *Daily Mail* [El correo diario]. Cuando el editor invitó a los lectores a enviar sus respuestas a la pregunta: «¿Qué tiene de malo el mundo?», se dice que el escritor G. K. Chesterton le envió lo siguiente:

Estimado señor:
Yo.
Sinceramente:
G. K. Chesterton

Dice el viejo adagio: «Si pudiéramos patear a la persona responsable por la mayoría de nuestros problemas, no podríamos sentarnos por una semana». El valor, al igual que otras cualidades del carácter, surge de adentro. Comienza con una decisión que tomamos y se desarrolla cuando decidimos llevarla hasta el final. Así que el primer

paso para convertirse en una persona extra talentosa en el área del valor es ser valiente.

2. Desarrolla el valor haciendo lo correcto en lugar de lo urgente

Florence Nightingale dijo: «El valor es... la virtud universal de todos aquellos que escogen hacer lo correcto por encima de lo urgente.

Es lo habitual en aquellos que hacen lo que tienen que hacer en un momento de conflicto, crisis y confusión» La adquisición del valor con frecuencia puede ser una batalla interna. Generalmente deseamos hacer lo que es más urgente. El problema es que lo que es fácil

«El valor es... la virtud universal de todos aquellos que escogen hacer lo correcto por encima de lo urgente».

— Florence Nightingale

y urgente con frecuencia no es lo correcto. Es por eso que luchamos. El psicoterapeuta y autor Sheldon Kopp dijo: «Todas las batallas significativas se dan dentro del yo».

En tu deseo de hacer lo que es correcto, debes conocerte y asegurarte que estás actuando en integridad con tus valores principales. Hay un adagio que dice que dentro de cada individuo existen seis personas. Estas son:

La persona que tu reputación te da
La persona que la gente espera que tú seas
La persona que eras
La persona que deseas ser
La persona que piensas que eres
La persona que verdaderamente eres

Debes esforzarte para ser legítimo contigo mismo. Si lo haces y haces lo correcto, aumentarás en valor.

3. Da pasos pequeños de valor para prepararte cuando vengan los grandes

La mayoría de nosotros queremos crecer rápidamente y ya no preocuparnos de eso. La realidad es que el crecimiento genuino es algo lento y para tener éxito, debemos empezar con pequeñas cosas y

Las vidas de las personas cambian cuando ellas cambian algo que hacen cada día.

hacerlas todos los días. San Francisco de Sales aconsejaba: «Ten paciencia en todas las cosas, pero principalmente ten paciencia contigo mismo. No desperdicias el valor considerando tus propias imperfecciones, sino comienza instantáneamente a remediarlas, cada día comienza una tarea, renovado».

Las vidas de las personas cambian cuando ellas cambian algo que hacen cada día. Así es como cambian el «quienes quieren ser» en «quienes son en realidad». ¿Qué clase de cosas puedes hacer cada día? Puedes tener el valor de ser positivo cuando te levantes en la mañana y enfrentes un nuevo día. Puedes tener el valor de ser amable en la derrota. Puedes tener el valor de disculparte cuando haces daño o cometes un error. Puedes tener el valor de intentar algo nuevo, cualquier cosa. Cada vez que muestras valentía de cualquier clase, inviertes en tu valor. Si lo haces por suficiente tiempo, comenzarás a vivir un *estilo de vida* de valor. Y cuando los riesgos más grandes lleguen, se verán mucho más pequeños porque tú te habrás engrandecido más.

4. Reconoce que la posición de liderazgo no te da valor, sino el valor te puede hacer un líder

En mis años de enseñar liderazgo, he descubierto que muchas personas creen que si sólo recibieran un título o una posición, eso los haría líderes.

El liderazgo es «la expresión del valor que impulsa a las personas a hacer lo correcto».

— Jim Mellado

La vida no funciona de esa forma. La ex primera ministra

británica, Margaret Thatcher, afirmó: «Ser un líder es muy semejante a ser una dama. Si tienes que decirles a las personas que tú eres una, no lo eres». La posición no hace al líder; el líder hace la posición.

De manera similar, las personas no deben esperar que la adquisición de una posición de liderazgo les de valor. Sin embargo, cada vez que las personas muestran de manera continua su valor, probablemente se convertirán en líderes porque otros se fijarán en ellos, los imitarán y les seguirán. Jim Mellado, presidente de la asociación Willow Creek, describió el liderazgo como «la expresión del valor que impulsa a las personas a hacer lo correcto».

5. Observa cómo se amplía tu horizonte con cada acto valeroso

La vida que vives se extenderá o se encogerá en proporción a la medida del valor que muestres. Aquellos que están dispuestos a arriesgarse, a explorar sus límites, a enfrentar sus desventajas, y algunas veces a experimentar la derrota, irán más allá que las personas que siguen de manera tímida el sendero seguro y predecible. El fundador de la revista *Success* [Éxito], Orison Swett Marden lo declaró de esta forma:

El momento en que decides tomar tu vida y aprovecharla al máximo a cualquier costo, a sacrificar las ambiciones menores por aquella

gran ambición, a deshacerte de todo lo que interfiere con tu meta, a pararte por ti mismo, a afirmarte en tu propósito, pase lo que pase, en ese momento, fuerzas divinas internas que el Creador ha implantado en ti se ponen en movimiento para tu propio desarrollo. Vive de acuerdo con tu resolución, trabaja en aquello para lo que el Creador te ha diseñado, perfeccionando su plan y serás invencible. No existe poder en la tierra que pueda detener que triunfes.

Si quieres convertirte en una persona extra talentosa, debes mostrar valor. No hay otra forma de lograr tu potencial.

Cuando comencé mi carrera de liderazgo, era un líder muy ineficiente. Creía que tenía talento. Había podido influir y dirigir a otros durante mi carrera escolar, pero cuando entré al mundo real, no logré mis expectativas. Mi talento estaba siendo probado y yo estaba fracasando. Mi problema era que yo quería complacer a todo el mundo. Lo más importante para mí era que la gente fuera feliz. En realidad lo que pasaba era que a mí me faltaba el valor para tomar las decisiones correctas aunque no fueran populares. ¿Cómo le di vuelta a eso? Tomando decisiones pequeñas que eran difíciles. Al hacerlo, obtenía más confianza en mí y más valor y así comencé a cambiar. El proceso me tomó cuatro años.

Al final de ese tiempo sentí que había aprendido muchas lecciones valiosas y escribí lo siguiente para ayudarme a concretar lo que había aprendido:

Un liderazgo valioso significa sencillamente que he desarrollado:

1. Convicciones que son más fuertes que mis temores.
2. Una visión que es más clara que mis dudas.
3. Una sensibilidad que es más fuerte que la opinión popular.
4. Una autoestima que es más profunda que la propia protección.

5. Una apreciación por la disciplina que es mayor que mi deseo de tiempo libre.
6. Una falta de satisfacción que es más fuerte que el statu quo.
7. Un aplomo que es más inconmovible que el pánico.
8. Una actitud que toma riesgos que es más fuerte que la búsqueda de la seguridad.
9. Acciones adecuadas que son más robustas que la racionalización.
10. Un deseo de ver el potencial alcanzado más que ver a las personas apaciguadas.

No tienes que ser grandioso para convertirte en una persona de valor. Necesitas querer lograr tu potencial y estar dispuesto a intercambiar lo que parece bueno en el momento por lo que es mejor para tu potencial. Eso es algo que tú puedes hacer, sin importar tu nivel de talento natural.

TALENTO + VALOR

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. ¿Con qué frecuencia fracasas? La frecuencia es un indicador claro de tu inclinación a arriesgarte. Las personas exitosas comprenden que los fracasos son una parte natural del proceso de progresar. Durante los próximos siete días, registra cada fracaso en un diario. Al final de la semana, evalúa tu disposición de arriesgarte.
2. Habla con tu cónyuge o un amigo cercano y pregúntale en qué necesitas cambiar y crecer. Prométele a esa persona que si te lo dice, no tratarás de defenderte o excusarte por una semana. Mantén tu promesa y utiliza esos siete días para reflexionar en la evaluación de la persona. Recuerda: Se necesita valor para buscar una verdad que pueda ser dolorosa.
3. ¿Qué es lo que valoras más: el placer o el progreso? Una de las formas de evaluar la honestidad es examinar tus metas. ¿Qué involucran tus metas, la comodidad o el logro? Si el placer y la comodidad se encuentran entre las primeras cosas de tu lista de prioridades, es probable que no estés arriesgándote lo suficiente ni estés aprovechando al máximo tu talento para alcanzar tu potencial.
4. Planea desarrollar tu valor haciendo algo incómodo o arriesgado una o dos veces por semana por los siguientes dos meses. Colócalas en tu calendario. Esas acciones pueden ser pequeñas. No tienen que ser cosas como saltar en paracaídas aunque lo puedes hacer si te sientes inclinado a hacerlas. Entre más acciones que requieran de tu valor realices, más valiente serás. Promete desarrollar un estilo de vida de valor.
5. Cuando otros te tratan mal, ¿Cómo respondes? ¿Respondes con amabilidad o no? No es fácil caminar por el camino alto. Sin embargo, si lo haces encontrarás que tu vida tiene menos conflictos, que experimentarás menos tensión y que otros serán atraídos a ti. Comienza perdonando a otros sus errores pasados. Haz una lista de cualquier resentimiento que tengas contra otros. Luego resuélvelo internamente. Y si necesitas ir a alguien y perdonarlo, hazlo. Asegúrate de tratar a los demás mejor de lo que te tratan, no sólo por el bien de ellos, sino por tu propio bien.

9

LA DISPOSICIÓN DE APRENDER AMPLÍA TU TALENTO

Si eres una persona altamente talentosa, es probable que te cueste trabajo tener una disposición de aprender. ¿Por qué? Porque las personas talentosas con frecuencia piensan que lo saben todo, y eso hace que sea difícil para ellas continuar ampliando su talento. La disposición de aprender no es tanto una cuestión de competencia o de capacidad mental como de actitud. Es el deseo de escuchar, aprender y aplicar. Es el deseo de descubrir y crecer. Es la voluntad de aprender, olvidar y volver a aprender. Me encanta la forma en que el entrenador de básquetbol del salón de la fama John Wooden lo dice: «Es lo que aprendes después de que sabes todo lo que cuenta».

Cuando enseñé y guíé a los líderes, les recuerdo que si ellos dejan de aprender, dejarán de dirigir, pero si mantienen la disposición de aprender y siguen aprendiendo, serán capaces de seguir haciendo un impacto como líderes. Sin importar cuál sea tu talento: de liderazgo, artístico, empresarial o algo más, podrás ampliarlo si sigues tratando de aprender. Los individuos talentosos que tienen actitudes y disposición de aprender se convierten en personas extra talentosas.

TALENTO MÁS QUE SUFICIENTE

¿Quién es la persona más talentosa que jamás haya vivido? No hay definitivamente una manera en la cual nosotros podamos hacer

esa determinación. ¿Cómo podrías siquiera escoger tu criterio? ¿Cuál talento valorarías? ¿La inteligencia? ¿La creatividad? ¿La proeza atlética? ¿La habilidad musical? ¿Sagacidad en los negocios? ¿Experiencia artística? ¿Carisma? ¿Don de gente? ¿Influencia profesional? Es probable que puedas hacer un argumento para cualquiera de esos criterios, pero si utilizaras todas esas características para juzgar quien es la persona más talentosa, con seguridad Leonardo da Vinci sería un gran candidato.

Leonardo ha sido llamado *Homo Universalis*, «un hombre uni-versal» por su increíble habilidad para perfeccionar diversas disciplinas. El término *hombre del renacimiento* fue acuñado por él ya que él encapsulaba el movimiento y mostró muchos talentos. Él era admirado por sus contemporáneos, por sus protegidos, y por los artistas, científicos e historiadores que han estudiado su vida. Giorgio Vasari, autor de la obra clásica *The Lives of the Artists (Vida de grandes artistas)*, capturó la opinión general de da Vinci cuando escribió:

Los dones más grandes con frecuencia caen sobre los seres humanos a través de influencias celestiales como un proceso natural y algunas veces de manera sobrenatural en un individuo que tiene tal belleza, gracia y habilidad que donde sea que este individuo se mueva, cada una de sus acciones es tan divina que deja atrás a todos los demás hombres y claramente se convierte en un genio dotado por Dios (lo cual era) más que algo creado por el artificio humano. Los hombres vieron esto en Leonardo da Vinci, quien demostró gran belleza física (la cual nunca fue suficientemente elogiada), una gracia más que infinita en cada acción, y una habilidad tan perfecta y tan vasta que cuando su mente se volvía a tareas difíciles, las resolvía con facilidad. Su gran fortaleza personal se unía con su destreza, y su espíritu y su valor siempre eran regios y magnánimos. La fama de su nombre se esparció tan ampliamente que no sólo en su tiempo lo consideraban

en alta estima, sino que su fama aumentó aún más después de su muerte.¹

Si Leonardo solo hubiera esculpido, hubiera sido un famoso escultor. Si solo hubiera pintado, todavía seguiría siendo elogiado como un maestro. Si sólo hubiera estudiado anatomía, hidráulica, u óptica hubiera sido visto como un científico innovador. Si solamente hubiera diseñado fortificaciones, diseñado edificios y fabricado máquinas pesadas, para lo cual fue empleada la mayoría de su vida profesional, hubiera sido mantenido en alta estima. Él era un atleta, un buen músico y un excelente cantante. Ayudó al matemático italiano Luca Pacioli a recrear la Divina Proporción. Parecía que podía hacer cualquier cosa.

HAMBRE DE APRENDER

¿Qué era lo que hacía diferente a Leonardo? ¿Habría sido tal como lo dice Vasari, todos los talentos unidos en una sola persona? Creo que fue más que eso. El talento de da Vinci era extraordinario al igual que lo era su deseo de aprender, y la evidencia de ello se encuentra en sus cuadernos de notas. Son un registro físico de una mente que nunca dejó de descubrir y nunca cesó de aprender.

Muchos artistas crean diarios para registrar sus ideas y hacer borradores de práctica. Por ejemplo, Picasso produjo 178 borradores durante su vida, que utilizaba con frecuencia para explorar temas y hacer estudios de composición antes de crear una pintura. Sin embargo los cuadernos de Leonardo fueron más allá de los bosquejos de un artista. Muestran una mente con un gran deseo de aprender. Muestran la inspiración de su aprendizaje, la profundidad de su pensamiento.

El fundador de Microsoft, Bill Gates, compró uno de esos cuadernos en 1994. Ese cuaderno es llamado Codex Leicester y fue creado por da Vinci entre 1506 y 1510. Sus setenta y dos páginas contienen bosquejos y textos sobre el agua, la luz y otros temas. A veces sus escritos estaban motivados por su deseo de descubrir más acerca del arte, por ejemplo sus observaciones acerca de cómo la luz se reflejaba en una pintura. Otras veces, al igual que los grandes científicos que vivieron antes y después de él, hizo observaciones agudas y dio explicaciones científicas. Por ejemplo, da Vinci notó que a veces cuando veía la luna creciente en el cielo del crepúsculo, el delineamiento circular de la luna era débilmente visible. Dedujo entonces que la luz del sol era reflejada por los océanos de la tierra y eso creaba ese efecto, lo que fue confirmado más de cien años después.²

Gates dice. «Las obras de da Vinci me han fascinado desde que tenía diez años. Leonardo era una de las personas más asombrosas que ha vivido en la tierra. Él era un genio en más campos que cualquier otro científico de cualquier época, era un asombroso pintor y escultor. Sus cuadernos estaban cientos de años adelantados a su tiempo. Anticipó los submarinos, los helicópteros y otras invenciones modernas».

«Sus cuadernos científicos te quitan el aliento y te inspiran», continúa diciendo Gates, «no sólo porque son un depósito de sus ideas notables sino porque son un registro de una gran mente trabajando. En las páginas del Codex Leicester, escribe preguntas importantes, conceptos de pruebas, confronta desafíos, y busca respuestas».³

En un cuaderno, da Vinci escribió: «El hierro se oxida con la falta de uso; el agua estancada pierde su pureza y el agua en un clima frío se congela; la falta de acción socava el vigor de las mentes».⁴ Ese disgusto por la falta de acción motivó su curiosidad intelectual toda la vida. El amor de Leonardo da Vinci por el aprendizaje nunca se detuvo. Él estaba aprendiendo y escribiendo sus descubrimientos en

sus cuadernos hasta su muerte, y es ésta la principal razón por la que lo recordamos.

PRINCIPIOS SOBRE LA DISPOSICIÓN DE APRENDER

Las buenas noticias son que no tenemos que tener el talento de Leonardo da Vinci para desear aprender. Necesitamos tener la actitud adecuada acerca del aprendizaje. Para hacer eso, considera las siguientes verdades acerca de la educación:

1. No hay nada interesante si no estás interesado

El gurú de la administración, Phillip B. Crosby escribe en su libro *Quality is Free* [La calidad es gratis]:

Existe una teoría del comportamiento humano que dice que las personas de manera subconsciente retardan su propio crecimiento intelectual. Se apoyan en sus clichés y hábitos. Una vez que han alcanzado la edad de su propia comodidad personal con el mundo, se detienen y no aprenden más y sus mentes se mantienen neutrales por el resto de sus vidas. Pueden progresar de manera organizativa, pueden ser ambiciosos y hasta pueden trabajar noche y día, pero no aprenden más.⁵

Es una vergüenza cuando las personas se envuelven en una rutina y nunca salen de ella. Con frecuencia desperdician lo mejor que la vida tiene que ofrecerles. En contraste, las personas que desean aprender están totalmente involucradas en la vida. Se emocionan con las cosas, se interesan en el descubrimiento, la discusión, la aplicación y el crecimiento. Existe una relación definida entre la pasión y el potencial.

El filósofo alemán Goethe aconsejaba: «Nunca dejes que un día pase sin mirar una obra perfecta de arte, oír una gran pieza musical o leer un gran libro».

Entre más involucrado estés, más interesante se te hará la vida. Entre más interesado estés en explorar y aprender, mayor será el potencial de crecimiento.

2. Las personas exitosas ven el aprendizaje de una manera diferente de aquellas que no son exitosas

«Un triunfador sabe cuánto tiene todavía que aprender, aun cuando él es considerado un experto por los demás. Un perdedor quiere ser considerado un experto por los demás, antes de que haya aprendido lo suficiente para saber lo poco que conoce».

— Sydney J. Harris

Después de más de treinta y cinco años de enseñar y de capacitar a las personas, me he dado cuenta que las personas exitosas piensan diferente de las que no lo son. Eso no significa que las personas que no son exitosas no pueden pensar de la forma en que las personas exitosas lo hacen. (De hecho, yo creo que casi todo el mundo puede volverse a capacitar para pensar diferente. Es por eso que escribí el libro *Piense, para obtener un cambio* con el deseo de

ayudar a las personas a que aprendan las habilidades del pensamiento que pueden ayudarles a ser exitosas. Estos patrones de pensamiento exitoso pertenecen al aprendizaje también.

Las personas que desean aprender siempre están abiertas a nuevas ideas, están dispuestas a aprender de cualquiera que tiene algo que ofrecer. El periodista estadounidense Sydney J. Harris escribió: «Un triunfador sabe cuánto tiene todavía que aprender, aun cuando él

es considerado un experto por los demás. Un perdedor quiere ser considerado un experto por los demás, antes de que haya aprendido lo suficiente para saber lo poco que conoce». Es una cuestión de actitud.

Es realmente notable todo lo que la persona tiene que aprender antes de darse cuenta lo poco que sabe. En 1992, escribí un libro titulado *Desarrolle el líder que está en usted*. En este momento, pensé, *he tenido algún éxito en el liderazgo, escribiré un libro*

y será mi contribución a los demás sobre este importante tema. Luego escribí todo lo que sabía acerca de liderazgo en ese libro, pero ése era sólo el principio. Mientras escribía quise aprender más

acerca del liderazgo y esa motivación por aprender me llevó hasta otro nivel. Busque más libros, conferencias, personas y experiencias que me ayudaran a aprender. En la actualidad he escrito un total de ocho libros sobre el liderazgo. ¿He acabado con el tema? No. Todavía hay cosas que aprender y enseñar. El mundo de mi liderazgo se está expandiendo y yo también. El mundo es vasto, y nosotros estamos tan limitados. Hay tanto que podemos aprender, siempre y cuando queramos hacerlo.

«Nunca dejes que un día pase sin mirar una obra perfecta de arte, oír una gran pieza musical o leer un gran libro».

— Goethe

3. El aprendizaje está diseñado para ser una búsqueda de por vida

Se dice que el erudito romano Cato comenzó a estudiar griego cuando tenía poco más de ochenta años. Cuando le preguntaron por qué quería introducirse en una tarea tan difícil a su edad, él respondió: «Porque es lo más pronto que he podido». A diferencia de

Cato muchas personas consideran el aprendizaje un evento en lugar de un proceso. Alguien me dijo que sólo una tercera parte de los adultos leen un libro completo después de su graduación. ¿Por qué sucede eso? Porque ven la educación como un período de la vida, y no como un estilo de vida.

El aprendizaje es una actividad que no está restringida por la edad. No importa si ya tienes más de ochenta años, como Cato o si ni siquiera has iniciado tu adolescencia. El autor Julio Melara tenía sólo once años cuando comenzó a adquirir las más grandes lecciones de la vida que lo llevarían a la edad adulta y a enseñar a otros. Las siguientes son cosas que él ha aprendido, extraídas del libro *It Only Takes Everything You've Got!: Lessons for a Life of Success* [Lo único que se necesita es todo lo que tienes: Lecciones para una vida exitosa]:

La siguiente es una lista de todos los empleos que no encontrarás en mi currículum pero que son lecciones que han durado para toda la vida:

- Comencé a cobrar por cortar el césped a la edad de once años.

Lección aprendida: Es importante que las cosas tengan una apariencia limpia y profesional.

- Trabajé como dependiente de almacenaje en una tienda de abarrotes.

Lección aprendida: Asegurarme de que si voy a vender algo, necesito tener mercancía almacenada.

- Trabajé de lavaplatos en un restaurante.

Lección aprendida: Alguien tiene que hacer el trabajo que nadie más quiere hacer. Además, la mayoría de las personas tienen mucha comida en sus platos (un dicho estadounidense que significa que no terminan lo que comienzan).

- Trabajé de conserje en un edificio de oficinas.

Lección aprendida: La importancia de la limpieza en relación con la imagen.

- Trabajé sirviendo y preparando comida en restaurantes de carnes.

Lección aprendida: La importancia de la preparación y el impacto de una presentación adecuada.

- Trabajé como ayudante de construcción (llevando madera y suministros de un lugar a otro).

Lección aprendida: No quiero hacer esto por el resto de mi vida.

- Vendí suscripciones para un periódico diario.

Lección aprendida: El rechazo, tuve que tocar al menos treinta puertas antes de que vendiera una sola suscripción.

- Trabajé de dependiente de embarques en una ferretería.

Lección aprendida: Entregar un proyecto o servicio a tiempo es tan importante como venderlo.

- Trabajé como cocinero de desayunos en un restaurante que estaba abierto las veinticuatro horas.

Lección aprendida: Cómo hacer quince cosas a la vez.

Además aprendí todas las cosas raras que las personas quieren junto con sus huevos.

- Trabajé limpiando autos.

Lección aprendida: La importancia de los detalles (Lavado vs. detalles), uno puede pagar \$15 para que le laven el exterior del auto o \$150 para que le limpien el auto por dentro y por fuera y cubrir todos los detalles. Los detalles son una molestia, pero son valiosos.

- Trabajé como vendedor de zapatos en una tienda.

Lección aprendida: Venderle a los clientes lo que quieren y les gusta.

También aprendí a ser sincero y halagar a las personas.

- Trabajé como ayudante de camarero en un restaurante.

Lección aprendida: A las personas les gusta que les sirvan con una sonrisa y les encanta una mesa limpia.

Cada etapa de la vida nos presenta lecciones para aprender. Podemos escoger querer aprender y continuar aprendiendo o podemos ser de mente cerrada y dejar de crecer. La decisión es nuestra.

4. Las personas talentosas pueden ser las más difíciles de enseñar

El otro día estaba comiendo con mi amigo Sam Chand, estábamos hablando acerca del talento y del deseo de aprender. Sam me comentó que tenía un gran talento musical: «Puedo tocar cualquier tipo de teclado, acordeón, batería, guitarra, saxofón, violín, prácticamente cualquier cosa. Si escucho la tonada una vez, la puedo tocar».

Ese es un maravilloso talento, pero Sam me dijo que cuando él

Una de las paradojas de la vida es que las cosas que inicialmente te hacen triunfar raras veces son las cosas que te *mantiene*n exitoso.

decidió elevar su talento con el saxofón a un nuevo nivel tomando lecciones de Jazz, se frustró rápidamente. Debido a que él había tocado de oído y la música siempre se le había hecho fácil, no poseía la paciencia ni la perseverancia que necesitaba para tener éxito. Eventualmente lo abandonó.

Una de las paradojas de la vida es que las cosas que inicialmente te hacen triunfar raras veces son las cosas que te *mantiene*n exitoso. Tienes que mantenerte abierto a las nuevas ideas y estar dispuesto a aprender nuevas habilidades. J. Konrad Hole aconseja:

Si no deseas aprender, el talento no te servirá de nada.

Si no deseas ser flexible, tener una meta no te servirá de nada.

Si no puedes ser agradecido, tener abundancia no te ayudará de nada.

Si no puedes ser guiado, tener un futuro no te ayudará de nada.

Si no puedes ser persistente, tener un plan no te ayudará de nada.

Si no puedes ser accesible, tener éxito no te ayudará de nada.⁶

Puede que esto te suene extraño, pero no permitas que el talento se entrometa en tu éxito. Mantente con deseos de aprender.

5. El orgullo es el obstáculo número uno del aprendizaje

El autor, entrenador y orador Dave Anderson cree que la causa número uno del fracaso en administración es el orgullo. Él escribe:

Hay muchas razones por las que los administradores fracasan. Para algunos de ellos, la organización se les hace grande, otros no cambian con los tiempos... algunos toman elecciones de carácter muy malas. Por un tiempo parecen buenos pero con el tiempo descubren que no pueden tomar un camino diferente al suyo. Cada vez más administradores mantienen a las personas equivocadas demasiado tiempo porque no quieren admitir que cometieron un error o tienen un alto movimiento en el personal que se convierte en un perjuicio para ellos. Algunos fracasos tuvieron los antecedentes de un pasado brillante pero comenzaron a utilizar su éxito como una licencia para construir una valla alrededor de lo que ellos tenían en lugar de continuar arriesgándose y estirándose para construirla a niveles más altos. Todas estas causas del fracaso en la administración tienen su raíz en una causa común: El orgullo. En otras palabras, el orgullo es devastador... El orgullo infla tu autoestima y distorsiona tu perspectiva de la realidad.

Mientras que la envidia es el pecado mortal que surge de los sentimientos de inferioridad, el pecado mortal del orgullo surge de los sentimientos de *superioridad*. Crea una arrogancia del éxito, un

sentido inflado de la autoestima acompañado por la distorsionada perspectiva de la realidad. Tal actitud lleva a la persona a una pérdida del deseo de aprender y de querer cambiar. Así que la persona se convierte en alguien que no quiere aprender.

LOS PROBLEMAS DEL ORGULLO

El orgullo es una barrera tan grande para el éxito y el desarrollo del talento que necesitamos examinarla con más detalle. Los siguientes son algunos efectos negativos del orgullo con relación al deseo de aprender:

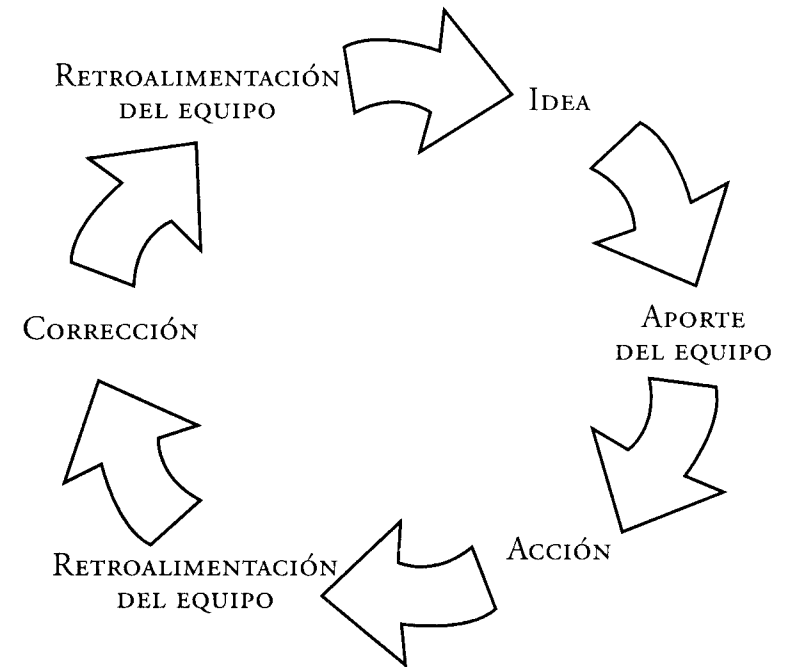
El orgullo cierra nuestras mentes a las nuevas ideas

Todavía no he llegado a conocer a una persona arrogante, orgullosa y engreída que posea un espíritu deseoso de aprender. ¿Tú conoces alguna? El escritor de Proverbios decía: «¿Te has fijado en quien se cree muy sabio? Más se puede esperar de un necio que de gente así». ⁷ La disposición de aprender, en su forma más fundamental, es la voluntad de abrir nuestras mentes a las nuevas ideas. El orgullo no te deja hacer eso.

El orgullo cierra nuestras mentes a la retroalimentación

Stephen Covey dice: «Se necesita de humildad para buscar la retroalimentación. Se necesita sabiduría para comprenderla, analizarla, y actuar apropiadamente al respecto». Te he confesado ya que no siempre he sido un buen oyente, pero he aprendido con los años que no puedo hacer algo de verdadero valor yo solo. El logro requiere un trabajo en equipo y ninguno de nosotros es tan listo como todos los demás juntos. Al haber aprendido esa lección, continúo pidiéndoles a los miembros de mi equipo que me den consejos sobre mis ideas. Es algo muy valioso para mí y si tomo alguna acción, les solicito

la retroalimentación durante el proceso. El proceso de comunicación se observa de la siguiente forma:



El proceso comienza con una idea, la cual se mejora a través de la interacción del equipo; pero lo que sucede es que gracias al aporte y a la retroalimentación que recibo, mi próxima idea mejora. Siempre y cuando esté dispuesto a escuchar y a aceptar la retroalimentación, cualquier tarea en la que esté trabajando mejora y además me mejora a mí.

El orgullo no nos deja admitir los errores

El almirante comandante ordenó a un grupo de pilotos de la marina que hacían unas maniobras, que guardaran silencio en la radio. Sin embargo un joven piloto por error encendió su radio y se le escuchó murmurar: «Caramba estoy enredado».

Cuando el almirante lo escuchó, tomó el micrófono del operador de radio y le dijo: «Que el piloto que rompió el silencio se identifique inmediatamente».

Después de una larga pausa, una voz en la radio se escuchó diciendo: «Puede que esté enredado, pero no tanto».

El temor puede hacer que algunas personas no admitan sus

«Lo más importante en la vida no es capitalizar nuestras ganancias. Cualquier tonto lo puede hacer. Lo que es verdaderamente importante es aprovechar nuestras pérdidas.

Eso requiere de inteligencia; y marca la diferencia entre un hombre con sentido y un tonto».

— William Bolitho

errores, pero el orgullo con frecuencia es la causa. El problema es que una de las mejores formas de crecer es admitiendo los errores y aprendiendo de ellos. El escritor William Bolitho dijo: «Lo más importante en la vida no es capitalizar nuestras ganancias. Cualquier tonto lo puede hacer. Lo que es verdaderamente importante es

aprovechar nuestras pérdidas. Eso requiere de inteligencia; y marca la diferencia entre un hombre con sentido y un tonto».

El orgullo no nos deja realizar cambios necesarios

Cada vez que hacemos una tarea y pensamos que la hicimos bien, estamos renuentes a hacer cambios en nuestro trabajo. Nos volvemos dedicados al statu quo en lugar del progreso. ¿Por qué? Porque tenemos una inversión emocional en ello. Por ejemplo, alguna vez en el pasado cuando tomé una posición de liderazgo en la que tenía un personal heredado, yo era poco renuente a hacer cambios por el bien de la organización. Si alguien no estaba haciendo su trabajo, y no quería o no podía crecer y mejorar, yo lo reemplazaba. Sin embargo, si alguien que yo había seleccionado no lo estaba haciendo bien, era

mucho más lento para hacer el cambio necesario. El orgullo hacía que defendiera lo que a veces no podía ser defendido. En lo que respecta a cambiar a los demás, queremos hacerlo inmediatamente, pero ¿cambiar nosotros? ¡No tan rápido! Ese es el problema.

CÓMO VENCER UN PROBLEMA DE ORGULLO

Si el orgullo es un obstáculo para tu crecimiento, necesitas dar pasos estratégicos y deliberados para vencerlo. Puede que no sea fácil. El fundador de la patria, Benjamín Franklin dijo: «Quizás no haya una pasión natural tan difícil de dominar como el orgullo. Atácalo, pisotéalo, mortifícalo tanto como quieras, sigue estando vivo. Aún si pudiera concebir que ya lo he vencido por completo, probablemente estaría orgulloso de mi humildad». Para comenzar el proceso, esto es lo que sugiero:

1. Reconocer y admitir tu orgullo

El primer y más difícil paso para vencer el orgullo es reconocer que es un problema ya que los que están atados por él, con frecuencia no están conscientes de ello. Para vencer el orgullo, necesitamos abrazar la humildad y pocos desean eso. El escritor y apologista C. S. Lewis recalcó: «Si alguien desea adquirir humildad, creo que puedo decirle cuál es el primer paso. El primer paso es darse cuenta que uno es un orgulloso. Y en realidad es un gran paso porque nada puede hacerse antes de admitirlo. Si piensas que no eres un engreído, eres realmente un engreído».

Para tratar de mantener la perspectiva, llevo conmigo un poema de Saxon White Kessinger. Cuando empiezo a pensar que soy realmente importante, me pongo a leerlo. El poema se titula «Hombre indispensable».

Alguna vez cuando te sientas importante;
 alguna vez cuando tu ego florezca,
 alguna vez cuando des las cosas por un hecho
 pensando que eres el más calificado en el lugar.

Alguna vez cuando sientas que tu partida
 dejaría un vacío que no se puede llenar.
 Sigue estas sencillas instrucciones
 y observar cómo llenan tu alma de humildad;

Toma una cubeta y llénala con agua
 mete tu mano hasta la muñeca,
 sácala y el vacío que quede,
 es la medida de cuánto te extrañarán.

Puedes chapotear todo lo que quieras.
 Sacudirla por mucho rato,
 pero si te detienes notarás que en pocos segundos
 se ve igual que antes.

La moraleja de este ejemplo pintoresco es esta
 sé lo mejor que puedas, siéntete orgulloso pero recuerda,
 no hay hombre indispensable.

Las personas tienen la tendencia a creer que son indispensables, que el mundo se detendrá y notará si algo les sucede, pero tengo que decirte, como alguien que ha precedido varios funerales, la vida continúa. Cuando alguien muere, la familia y los amigos más cercanos sufren, pero el resto de las personas que fueron a la recepción después del funeral están más preocupadas por la comida que por la persona

que se fue. Así que el consejo de Kessinger es muy bueno: Da lo mejor de ti pero recuerda que nadie es indispensable.

2. Expresa con frecuencia tu gratitud

Una vez estaba hablando con Zig Ziglar y me dijo que él creía que la virtud menos expresada es la gratitud. Yo creo que es cierto. También pienso que es la expresión más apreciada por los que la reciben.

Creo que la sugerencia de Oprah Winfrey de cómo cultivar la gratitud es excelente. Ella dice:

Escribe un diario de agradecimiento. Cada noche, haz una lista de las cinco cosas que te sucedieron este día por las cuales estás agradecido. Cambiará la perspectiva de tu día y de tu vida. Si puedes aprender a enfocarte en lo que tienes, verás que el universo es abundante; tendrás más. Si te concentras en lo que no tienes, nunca tendrás suficiente.

Es allí donde yace el problema del porqué las personas están llenas de un orgullo egoísta. No son agradecidas porque nunca piensan que tienen lo que merecen. Expresar la gratitud de manera continua te ayudará a romper con esa clase de orgullo.

3. Ríete de ti mismo

Me encanta el proverbio chino que dice: «Bienaventurados los que se ríen de sí mismos, porque nunca cesarán de entretenerse». Las personas que tienen un problema con el orgullo raramente se ríen de sí mismas. Si te involucras en reírte de ti mismo podrás romper el problema del orgullo.

Bienaventurados
 los que se ríen de
 sí mismos, porque
 nunca cesarán
 de entretenerse».

—Proverbio chino

Hay una historia acerca de un juez llamado Robert S. Gawthorp que tuvo una carrera distinguida en la corte comenzando en 1977 cuando tenía cuarenta y cuatro años. Rehusó tomarse muy en serio y mantuvo su sentido del humor. Gawthorp decía: «Sólo porque las personas se ponen de pie cuando entras en la corte, porque usas una bata negra para trabajar y te sientas en una silla alta... no quiere decir que no seas una persona normal, un abogado elegido para servir como juez». Para recordarse de esto, él solía tener una leyenda enmarcada en la puerta de su oficina que le habían dado sus familiares y que decía: «Para nosotros siempre serás el mismo tonto de siempre».⁸

TALENTO + *DISPOSICIÓN DE APRENDER* =

UNA PERSONA EXTRA TALENTOSA

PON LA FÓRMULA DEL TALENTO EXTRA EN ACCIÓN

Si quieres ampliar tu talento, debes convertirte en una persona que desee aprender. Ese es el sendero al crecimiento. El autor y futurista John Naisbitt cree que «La habilidad más importante que se debe adquirir es aprender cómo aprender». Te sugiero lo siguiente en tu búsqueda para aprender y convertirte en una persona extra talentosa:

1. Aprender a escuchar

El primer paso en la educación es aprender a escuchar. El escritor y filósofo estadounidense, Henry David Thoreau, escribió: «Se necesitan dos personas para decir la verdad, una para hablar y la otra para escuchar».

Ser un buen oyente nos ayuda a conocer mejor a las personas, para aprender lo que ellos han aprendido y para mostrarles que los valoramos como individuos.

Abraham Lincoln era uno de los presidentes con más disposición de aprender de la historia estadounidense. Cuando comenzó su carrera, él no era un gran líder, pero desarrolló su liderazgo dentro de su presidencia. Él era un gran oyente y como presidente abrió las puertas de la Casa Blanca a cualquiera que quería expresarle una opinión. Le llamaba a esas sesiones sus «baños de opinión pública». También les pedía a todas las personas con las que se reunía que le enviaran ideas y opiniones. Como resultado, recibió cientos de cartas cada mes, muchas más de las que él había recibido en el pasado. Aprendió mucho de esta práctica, y aunque no estuviera de acuerdo con los argumentos, aprendió cómo pensaban los que le escribían esas cartas y usó ese conocimiento para ayudarse a crear sus políticas y persuadir a los demás para que las adoptaran.

Conforme transcurra cada día, recuerda que no puedes aprender si siempre estás hablando. Tal como lo dice el viejo adagio: «Hay una razón por la cual tienes dos oídos pero sólo una boca». Escucha a los demás, sé humilde y comenzarás a aprender las cosas que te puedan ayudar a ampliar tu talento.

2. Comprender el proceso del aprendizaje

Algunas veces las cosas son muy obvias y no necesitan mucha explicación. Por ejemplo, lee las siguientes advertencias humorísticas y los consejos coleccionados de la milicia:

- «Apunta hacia el enemigo». —Instrucciones impresas en un lanza cohetes
- «Cuando se ha extraído el aro, la señora Granada no es nuestra amiga». —Ejército de Estados Unidos
- «Si el enemigo está al alcance, también tú lo estás». —Diario de infantería

- «Por lo general no es aconsejable caer directamente sobre el área que uno acaba de bombardear». —Manual de la Fuerza Aérea de Estados Unidos
- «Si el ataque va demasiado bien, probablemente estás entrando en una emboscada». —Diario de infantería
- «Nunca le digas al sargento de la sección que no tienes nada que hacer». —Recluta anónimo del ejército
- «No atraigas los disparos hacia ti; irrita a las personas que están a tu alrededor». —Tus compañeros
- «Si ves a un desactivador de bombas corriendo, corre con él». —Tropas de municiones de Estados Unidos⁹

Cuando las cosas no son tan obvias, es útil comprender el proceso de aprendizaje para poder aprender y crecer. Comúnmente así funciona:

PASO 1: Actúa.

PASO 2: Busca los errores y evalúalos.

PASO 3: Busca una forma de ser mejor.

PASO 4: Regresa al paso 1.

Recuerda, el enemigo más grande del aprendizaje es el conocimiento y la meta del aprendizaje es la acción, no el conocimiento. Si lo que estás haciendo no contribuye de alguna forma a lo que tú u otros están haciendo en la vida, cuestiona su valor y prepárate a realizar cambios.

3. Busca y planea oportunidades para aprender

Recientemente leí un libro llamado *The Laws of Lifetime Growth* [Las leyes del crecimiento de por vida] que presenta una perspectiva excelente sobre esto. La segunda ley declara: «Haz siempre que tu

aprendizaje sea mayor que tu experiencia». Los autores Dan Sullivan y Katherine Nomura explican:

El aprendizaje continuo es esencial para un crecimiento de por vida. Uno puede tener mucha experiencia y aún así no ser más listo por todas las cosas que ha hecho, visto y oído. La experiencia por sí sola no es garantía de un crecimiento de por vida. No obstante, si transformas de manera regular tu experiencia en lecciones nuevas, harás que cada día de tu vida sea una fuente de crecimiento. Las personas más listas son aquellas que pueden transformar los eventos más pequeños o las situaciones en descubrimientos del pensamiento y de la acción. Mira la vida como una escuela, cada experiencia como una lección, y tu aprendizaje será siempre mayor que tu experiencia.¹⁰

Los autores están describiendo un estilo de vida de aprendizaje. Si buscas oportunidades para aprender en cada situación, te convertirás en una persona extra talentosa y ampliarás tu talento a todo su potencial.

También puedes dar otro paso más allá, planeando y buscando de manera activa esas oportunidades de aprendizaje. Lo puedes hacer leyendo libros, visitando lugares que te inspiren, asistiendo a eventos que te ayuden a cambiar, escuchando lecciones, y pasando tiempo con personas que te extenderán y te expondrán a nuevas experiencias.

He tenido el privilegio de pasar tiempo con muchas personas notables, y la recompensa natural es la oportunidad de aprender. En mis relaciones personales, también he gravitado hacia personas de las que pueda aprender. Mis amigos más cercanos son personas que

«Que tus amigos sean tus maestros y mezcla los placeres de la conversación con las ventajas de la instrucción».
— Baltasar Gracián

El enemigo más grande del aprendizaje es el conocimiento.

desafían mi pensamiento y que con frecuencia lo cambian. Me elevan de muchas maneras. He encontrado que con frecuencia vivo lo que el filósofo y escritor español Baltasar Gracián decía: «Que tus amigos sean tus maestros y mezcla los placeres de la conversación con las ventajas de la instrucción». Puedes hacer lo mismo. Cultiva la amistad con personas que te desafíen y te añadan valor, e intenta hacer lo mismo por ellos. Esto cambiará tu vida.

4. **Haz que tus oportunidades para aprender cuenten**

Hace años vi una caricatura de Charlie Brown hecha por Charles Schulz que lo mostraba en la playa haciendo un castillo de arena magnificante. Cuando terminó, se puso de pie para admirar su trabajo, y en ese momento una ola pasó por encima del castillo y lo echó a perder. Charlie al ver lo que pasó dijo para sí mismo: «Debe haber una lección aquí, pero no sé cuál es».

Desafortunadamente muchas personas se sienten así después de una experiencia potencialmente valiosa. Hasta las personas que son estratégicas en buscar momentos de aprendizaje pueden pasar por alto el punto de la experiencia. Lo digo porque por treinta años he sido un orador en conferencias y en talleres, eventos que están diseñados para ayudar a las personas a aprender, pero he descubierto que muchas personas se van de un evento y no hacen mucho con lo que han aprendido después de cerrar sus cuadernos. Es algo así como un diseñador de joyería que va a un mercader de gemas para comprarle piedras preciosas, que luego las coloca en un estante y deja que éste se llene de polvo.

¿Que valor tienen las joyas si nunca van a ser usadas?

Tendemos a enfocarnos en el evento del aprendizaje en lugar del proceso mismo. Debido a esto, intento ayudar a las personas a que

actúen para que implementen lo que han aprendido. Les sugiero que en sus notas, utilicen un código para marcar cosas que sobresalgan:

- R* significa que necesitas dedicar un tiempo para reflexionar sobre eso.
- C* significa que hay algo que necesitas cambiar.
- ☺ una carita sonriente significa que estás haciendo eso bien.
- A* significa que hay algo que necesitas aplicar.
- C* significa que necesitas compartir esa información con alguien más.

Después de la conferencia, les recomiendo que hagan una lista basada en lo que han marcado, y que luego hagan un horario para llevarlo a consecución.

5. Pregúntate: ¿Realmente tengo disposición de aprender?

Alguien me envió una lista de afirmaciones que se reporta que venían de las evaluaciones de desempeño de empleados reales. Estas oraciones demuestran la falta de deseo de aprender por parte de algunos empleados:

- Desde mi reporte anterior, este empleado ha tocado fondo y ha empezado a escarbar.
- Trabaja bien cuando está bajo supervisión constante y cuando está acorralado como una rata.
- Cuando abre su boca, parece que sólo es para bostezar.
- Se encontraría fuera de su profundidad en un charco del estacionamiento.
- Tiene delirio de suficiencia.
- Aunque sus parámetros personales son bajos, constantemente no los logra.

- Este empleado debe irse lejos y entre más rápido lo haga, mejor.
- No tiene úlceras pero las contagia.
- Ha estado trabajando con cemento por mucho tiempo.
- Él siempre trae mucha alegría cuando se va.
- Si ves a dos personas hablando y una de ellas se ve aburrida, es la otra persona.
- Las barreras están puestas, las luces están centelleando, pero el tren no viene.
- Si le dieras un centavo por sus pensamientos, recibirías cambio.
- Ocupa dos horas para mirar el programa *60 Minutes*.
- La rueda está dando vueltas pero el hámster está muerto.
- Algunos toman de la fuente del conocimiento; él sólo hace gárgaras.¹¹

Lo he dicho antes, pero vale la pena repetirlo: ni todo el consejo del mundo te ayudará si no tienes un espíritu con disposición de aprender.

Para saber si en verdad eres abierto a las nuevas ideas y las nuevas formas de hacer las cosas, responde las siguientes preguntas:

1. ¿Estoy abierto a las ideas de los demás?
2. ¿Escucho más de lo que hablo?
3. ¿Estoy dispuesto a cambiar de opinión a base de nueva información?
4. ¿Admito fácilmente cuando me equivoco?
5. ¿Observo la situación antes de actuar en ella?
6. ¿Hago preguntas?
7. ¿Estoy dispuesto a hacer una pregunta que descubra mi ignorancia?

8. ¿Estoy abierto a hacer las cosas en una manera que nunca intenté antes?
9. ¿Estoy dispuesto a pedir direcciones?
10. ¿Me pongo a la defensiva cuando me critican o escucho abiertamente para la verdad?

Si respondiste negativamente a una o más de esas preguntas, tienes espacio para crecer en el área de la disposición de aprender. Necesitas suavizar tu actitud y aprender humildad, y recuerda las palabras de John Wooden: «Todo lo que sabemos lo hemos aprendido de otra persona».

Thomas Edison era invitado del gobernador de Carolina del Norte cuando el político lo elogió por su genio creativo.

«No soy un gran inventor», dijo Edison.

«Pero usted tiene mil patentes», le dijo el gobernador.

«Sí, pero la única invención que realmente puedo decir que es absolutamente original es el fonógrafo», replicó Edison.

«Me temo que no le entiendo», le dijo el gobernador.

«Bien, supongo que soy una buena esponja y absorbo ideas que pongo después en práctica. Luego las mejoro hasta que llegan a tener algún valor. Las ideas que utilizo por lo general son ideas de otras personas que no fueron desarrolladas».

«Todo lo que sabemos lo hemos aprendido de otra persona».

— John Wooden

Qué descripción tan notable de alguien que utilizó su disposición de aprender para ampliar su talento. Eso es lo que hace a una persona extra talentosa. Eso es lo que todos nosotros debemos tratar de hacer.

TALENTO + DISPOSICIÓN DE APRENDER EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. ¿Cómo describes tu actitud para aprender? Para tener una perspectiva realista, nombra todas las cosas en los últimos doce meses que has iniciado y has continuado para aprender. (Si tu lista es corta, tu actitud probablemente no es tan buena como piensas.)
2. Del 1 al 10 (siendo el diez el más alto), en general, ¿qué tan talentoso crees que eres? ¿Qué tan talentoso eres en tu área de mayor profesionalismo? Si has dicho un número mayor a siete en cualquiera de las áreas, es probable que resistas aprender debido al orgullo o a creer que ya sabes lo suficiente. Estas actitudes pueden ser un obstáculo para tu disposición de aprender. Combátelas empleando la gratitud y la risa para ayudarte a cambiar. Por un mes, lleva un diario de gratitud similar al que describe Oprah Winfrey. O asegúrate de encontrar algo divertido en los errores que cometes en los últimos catorce días y díles a los demás acerca de ellos de una manera graciosa. (Si terminan sorprendidos y no ríen, es porque probablemente te tomas demasiado en serio y necesitas hacer eso con más frecuencia hasta que tengas reacciones diferentes.)
3. La próxima semana, practica escuchar de manera activa. Pide a los demás un consejo y no des el consejo que generalmente darías. Al final del día, escribe algo que aprendiste al estar atento a los demás.

4. Busca, planea y pon un horario a las oportunidades para aprender durante el siguiente año. Selecciona una conferencia a la cual asistir, un lugar especial inspirador que visitar, un mínimo de seis libros que leer, otras seis lecciones o libros que escuchar y al menos dos personas importantes que conocer. No olvides crear un plan de acción para aplicar lo que has aprendido después de cada uno de esos eventos.
5. Utiliza el consejo de Ian Harvey, director ejecutivo de la compañía BTG en Londres, que le pide a la gente de su círculo íntimo que le diga:

Dos cosas que debe dejar de hacer.

Dos cosas que debe seguir haciendo.

Dos cosas que debe empezar a hacer.

10

EL CARÁCTER

PROTEGE TU TALENTO

Muchas personas con talento logran colocarse en primer plano, pero los que ha ignorado desarrollar un carácter firme raramente se mantienen allí por mucho tiempo. La ausencia de un carácter firme con el tiempo arruina el talento. ¿Por qué? Porque las personas no pueden escalar más allá de las limitaciones del carácter. Las personas talentosas a veces son tentadas a tomar atajos. El carácter previene eso. Las personas talentosas pueden sentirse superiores y esperar privilegios especiales. El carácter les ayuda a no hacerlo. Las personas talentosas son elogiadas por lo que los demás ven en ellas. El carácter desarrolla lo que está dentro de ellas. Las personas talentosas tienen el potencial de ser personas que marcan la diferencia. El carácter marca la diferencia en ellas. Las personas talentosas con frecuencia son un regalo para el mundo. El carácter protege ese regalo.

En lo que respecta al talento, no todo es como lo ve el observador casual. A veces lo que parece ser un gran éxito no lo es. Y con el tiempo, la verdad surge. Ese fue el caso del doctor Hwang Woo Suk.

FUERTE EN LA SUPERFICIE

En el año 2004, la revista *Time* publicó su lista anual de «Personas importantes» en su edición especial. Entre las personas citadas se

encontraba Hwang Woo Suk. El artículo que se encontraba junto a su foto decía:

Como veterinario de profesión, Hwang comenzó a investigar la clonación con propósitos prácticos: quería crear una mejor vaca; pero su trabajo no se quedó en el granero. Hwang y su equipo de la universidad nacional de Seúl fueron los primeros en clonar embriones humanos que produjeran células madres que algún día pudieran curar incontables enfermedades. Aunque tal investigación causaba dudas éticas, Hwang había probado que la clonación humana ya no es sólo ciencia ficción, sino un hecho de la vida.¹

El reconocimiento por la revista *Time* fue uno de los muchos honores y adulaciones que recibió Hwang. Él tenía una historia de éxito increíble. Creció en una montaña pobre en el sur de Corea. Hijo de una viuda, trabajó en una granja durante sus años escolares. Después de recibir su diploma como veterinario, le aconsejaron que se hiciera médico; pero él tenía otra visión. Quería crear una vaca genéticamente superior para su nación. Obtuvo su doctorado en medicina veterinaria y después de un par de años de practicar como veterinario, entró en el campo de la investigación científica.

Su talento era increíble, su motivación notable. Ambas cosas lo llevaron hasta el profesorado de la universidad nacional de Seúl. Fue allí donde obtuvo por primera vez la atención de la comunidad científica. En 1999 anunció que había logrado clonar una vaca. Se convirtió en una celebridad nacional en Corea del Sur, pero consiguió una impresión mucho más grande a principios del 2004 cuando anunció que había logrado crear células madres embrionarias humanas por medio de la clonación. Hasta ese momento la mayoría de los expertos del mundo creían que la clonación de cualquier clase de primate sería imposible por la complejidad de la estructura genética. Hwang

apoyó su anuncio a los medios de comunicación con la publicación de un artículo en una revista científica prestigiosa.

En el año 2005, Hwang anunció descubrimientos adicionales y los publicó también. Además anunció que él había clonado exitosamente a un perro al cual llamó Snuppy. Hwang se convirtió en una celebridad internacional entre los científicos y un héroe nacional en Corea, donde llegó a ser uno de los favoritos del presidente de esa nación. Era considerado como uno de los expertos principales en células embrionarias del mundo. Ya tenía puestos prestigiosos como el de POSCO (compañía de acero Pohang) y el profesorado en la universidad nacional de Seúl. Obtuvo el nombramiento para dirigir el centro de células embrionarias del mundo, el título de «supremo científico» dado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología de Corea y la creación de una estampilla postal en su honor que mostraba un hombre en una silla de ruedas levantándose y caminando como resultado de su investigación. Recibía el equivalente a millones de dólares en apoyo financiero por su trabajo. Su talento y su gran esfuerzo habían valido la pena. Se encontraba en el pináculo de su carrera y era uno de los científicos más respetados del mundo.

PREGUNTAS

Poco después una sombra cayó sobre el trabajo de Hwang. Un científico estadounidense con quien Hwang había publicado su investigación de células embrionarias anunció súbitamente que no colaboraría más con Hwang. Dijo que la razón era su preocupación acerca de la forma en que habían sido recolectados los óvulos de las donantes durante el trabajo de Hwang. Poco después, otro colega de Hwang, Roh Sung-il, admitió que había recolectado óvulos de sus investigadoras más jóvenes y que les había pagado a algunas de las donantes, siendo ambas cosas violaciones éticas. Había gran preocu-

pación por la posibilidad de que las donantes habían sido obligadas. Hwang dijo que él no sabía de esto hasta después de que sucedió y que luego no quiso identificar a las investigadoras como donantes de óvulos para proteger su privacidad.

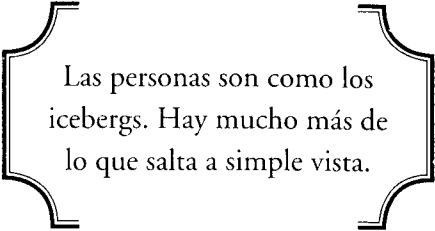
A pesar de estas preocupaciones éticas, el apoyo para Hwang se mantuvo alto. En Corea del Sur, las personas que lo criticaban con frecuencia no eran consideradas patriotas. Hubo varias concentraciones apoyando al científico. El presidente de Corea, Roh Moo Hyun, que siempre había apoyado a Hwang dijo: «No es posible ni deseable prohibir la investigación sólo porque haya preocupaciones de que eso pueda llevar a una dirección que no parezca ética» y: «Los políticos tienen la responsabilidad de administrar las controversias bioéticas, no de entrometerse en esta investigación y progreso sobresaliente».² Lo que le importaba más a las personas era que había habido un descubrimiento científico.

Sin embargo, aunque la mayoría de sus compatriotas lo apoyaban, un grupo de jóvenes científicos coreanos se mostraron escépticos acerca de los descubrimientos. Y un programa de televisión de investigación de Corea, similar a *60 Minutes* en Estados Unidos, criticó los métodos de investigación de Hwang y cuestionó su trabajo. Como respuesta, Hwang ofreció renunciar todos sus puestos oficiales, pero se defendió diciendo: «Estaba cegado por el trabajo y por mi deseo de lograr una meta».³ Aun en diciembre de 2005, Hwang insistió que él había actuado así sencillamente para proteger la identidad de las donantes de los óvulos.⁴ Un mes después, la verdad salió a la luz.

LA HISTORIA VERDADERA

Las cosas comenzaron a revelarse cuando una revista que había publicado uno de los artículos de Hwang se retractó del artículo y

la universidad nacional de Seúl creó un panel para investigar el trabajo de Hwang. El 10 de enero de 2006, el panel anunció una conclusión asombrosa: Hwang había fabricado toda su investigación



Las personas son como los icebergs. Hay mucho más de lo que salta a simple vista.

de células embrionarias.⁵ Luego surgieron otros reportes diciendo que Hwang había forzado a una de las investigadoras a donar sus propios óvulos después de que ella accidentalmente había tirado varios platos Petri que contenían óvulos de otras donantes.⁶ También hubo preguntas de cómo había gastado \$2.6 millones de los casi \$40 millones que recibió.⁷ El 12 de mayo de 2006, Hwang fue acusado de malversación de fondos y de violaciones a las leyes bioéticas.

¿Había dicho Hwang la verdad respecto de algo? ¿Había alguna evidencia de que el científico realmente tenía talento? ¿Todas sus declaraciones eran falsas? No, después se supo que dijo la verdad acerca de un descubrimiento, la clonación de Snuppy. Hwang y su equipo habían sido los primeros en haber clonado un perro, pero lo demás no era cierto.

¿Qué le sucedió a Hwang Woo Suk? ¿Su talento lo había decepcionado? No, él tenía suficiente talento. Lo que le falló fue su carácter. Como era débil, ignoró proteger su talento. Y ahora su talento, sin importar lo grande que fuera, era irrelevante. Su carrera había acabado.

LOS COMPONENTES DEL CARÁCTER

Las personas son como los icebergs, hay mucho más de lo que salta a simple vista. Cuando miras un iceberg, solamente quince por ciento de él es visible. Así es el talento. El resto, su carácter, está bajo la

superficie, escondido. Es lo que piensan y nunca comparten con los demás. Es lo que hacen cuando nadie les está viendo. Cómo reaccionan ante un tráfico terrible y otras agravantes diarias. Cómo manejan

«Lo que hagamos en una gran ocasión probablemente dependerá de lo que ya somos y lo que somos será el resultado de los años previos de autodisciplina».

— Henry Parry Liddon

el fracaso y el éxito. Entre más grande es el talento, mayor es la necesidad de un carácter fuerte «debajo de la superficie» que les sostenga. Si son demasiado «pesadas» con el talento, es muy probable que se metan en problemas, tal como le que pasó al Dr. Hwang.

Tim Elmore, quien trabajó para mí muchos años y es el fundador y presidente de Growing Leaders, fue la primera persona a quien le escuché comparar el carácter con un iceberg. Cuando habla con los estudiantes universitarios, con frecuencia les dice algunos detalles poco conocidos acerca del infame hundimiento del Titanic:

El inmenso barco recibió cinco advertencias de icebergs la noche fatal del 14 de abril de 1912 antes de que se hundiera. Cuando llegó el sexto mensaje durante las primeras horas de la madrugada: «Cuidado con los icebergs», el operador del telégrafo respondió: «¡Cállate, estoy ocupado!» Esas fueron sus últimas palabras antes de que todo sucediera. Treinta minutos después, la gran nave, aquella cuyo capitán dijo que ni Dios podía hundirla, se estaba hundiendo... subestimaron el poder del iceberg y sobrestimaron su propia fuerza. Una descripción exacta de muchas personas en la actualidad.

Nadie puede esperar tener éxito sin un carácter fuerte debajo de la superficie que proteja el talento y lo sostenga durante los tiempos difíciles. El carácter nos sostiene, sin importar qué tan fuerte sea la

tormenta. O para ponerlo de otra forma, tal como me lo dijo hace poco David McClendon: «El carácter es el pedestal que determina cuánto peso puede aguantar una persona. Si el carácter es del tamaño de un mondadientes, sólo puede sostener una estampilla. Si el carácter es tan grueso como una columna, puede sostener un techo».

Entonces, ¿de qué se compone el carácter? Si le preguntas a una docena de personas obtendrás una docena de respuestas. Creo que se resume en cuatro elementos: (1) autodisciplina, (2) valores medulares (3) un sentido de identidad e (4) integridad. Consideremos cada uno de ellos:

1. Autodisciplina

Al nivel más básico, la autodisciplina es la habilidad de hacer lo que es correcto aun cuando uno no tenga ganas de hacerlo. Los líderes sobresalientes en la historia han comprendido esto. El filósofo griego Platón afirmó: «La principal y mejor victoria es conquistar el ego».

Las victorias más grandes son las internas. Oswald Sanders, autor del libro sobre liderazgo que impulsó mi jornada personal como líder, *Spiritual Leadership* [Liderazgo espiritual], escribió que el futuro se encuentra con la persona disciplinada. Dice que sin la autodisciplina, los otros talentos de líder, sin importar lo grande que sean, nunca lograrán el máximo de su potencial. Eso es cierto no sólo con respecto a los líderes, sino también a cualquiera que quiera alcanzar su potencial. El talento por sí solo nunca es suficiente. Una persona debe tener talento y carácter. La batalla de la autodisciplina se gana internamente. El escalador montañista Sir Edmund Hillary dijo: «No son las montañas lo que conquistamos sino a nosotros mismos».

Uno de mis placeres en la vida es el golf. Sin embargo, me gustaría que mi talento combinara con mi pasión. Tuve el privilegio de jugar en el campo de golf East Lake en Atlanta, la casa del legendario

Bobby Jones, considerado por algunos el mejor jugador de golf de todos los tiempos. El club está lleno de fotografías de él jugando y con muchos de sus trofeos de campeonato. No obstante muchas personas no saben que la victoria más significativa de Jones fue con él mismo.

Jones comenzó a jugar golf cuando tenía cinco años y ganó su primer torneo a los seis años. A los doce él ganaba torneos en contra de adultos; pero Jones tenía su temperamento. Su apodo era «lanzador de palos». Un anciano llamado abuelo Bart, que se había jubilado del golf pero trabajaba en la tienda, reconoció el talento de Jones y sus problemas de carácter. Después de que Jones terminara

la tercera ronda del campeonato de aficionados de Estados Unidos, el anciano le aconsejó: «Bobby, tú eres lo suficientemente bueno como para ganar ese torneo, pero nunca ganarás hasta que puedas controlar tu temperamento. Cuando pierdes

un tiro, te enojas y pierdes». Jones dominó su temperamento y ganó su primer abierto de Estados Unidos cuando tenía veintiún años. El abuelo Bart solía decir: «Bobby tenía catorce años cuando dominó el juego de golf, pero tenía veintiún años cuando se dominó a sí mismo».

El teólogo y orador inglés Henry Parry Liddon dijo: «Lo que hagamos en una gran ocasión probablemente dependerá de lo que ya somos y lo que somos será el resultado de los años previos de autodisciplina». El primer paso para un carácter firme es conquistar el ego.

2. Valores esenciales

Nuestros valores esenciales son los principios por los que vivimos diariamente. Define lo que creemos y cómo vivimos. Deberíamos

escribir nuestros valores esenciales para que sean un faro que podamos usar para guiarnos.

Una de las personas que admiro más es John Wooden, ex entrenador del salón de la fama del equipo de básquetbol de la UCLA. Cuando él se graduó de la primaria a los doce años, su padre le dio un credo de siete frases. Estas son:

1. Sé real contigo mismo.
2. Ayuda a los demás.
3. Haz que cada día sea una obra de arte.
4. Bebe profundamente de los buenos libros, especialmente de la Biblia.
5. Convierte la amistad en un arte.
6. Construye un refugio para los días lluviosos.
7. Ora a Dios pidiendo guía y da gracias por sus bendiciones cada día.

Había leído ese credo antes, y cuando me reuní con el entrenador Wooden, le pregunté acerca de él.

Sentado en un restaurante, sacó una copia que traía en su bolsillo y me la enseñó. Por supuesto, ya lo había memorizado, no tenía que llevar una copia con él pero lo había hecho su práctica diaria. Más importante aún, siempre lo ha llevado en su corazón y se esfuerza por vivirlo cada día.

El filósofo suizo Henri Frederic Amiel dijo: «El hombre que no tiene vida interna es esclavo de sus alrededores». Los valores esenciales le dan orden y estructura a la vida interna del individuo y cuando esa vida interior está en orden, una persona puede atravesar casi todo lo que el mundo le lanza a su paso.

La autodisciplina es la habilidad de hacer lo que es correcto aun cuando uno no tenga ganas de hacerlo.

3. Un sentido de identidad

En lo que respecta al carácter, cada uno de nosotros debe responder la pregunta crítica: «¿Quién soy yo?» La respuesta frecuentemente nos provee la motivación para practicar la autodisciplina. Es fundamental para identificar los valores esenciales y para establecer una seguridad emocional. Nuestro sentido de seguridad o la falta de él, frecuentemente motiva lo que hacemos.

El novelista estadounidense, Nathaniel Hawthorne, reconocía esta verdad: «Ningún hombre puede mantenerse por un tiempo considerable usando una cara ante sí y otra ante los demás, sin que finalmente se confunda de cuál es la verdadera». ¿Cómo te identificas a ti mismo? ¿De dónde surge tu valor personal? ¿Cuál es tu motiva-

ción en lo que respecta al dinero y al poder?

Si vives con un complejo, internamente crees que no tienes un valor intrínseco o si te miras como una víctima, tendrás una perspectiva distorsionada de ti mismo y de tus alrededores. Eso impacta tu

carácter. Sin importar cuánto te esfuerces, no puedes comportarte consecuentemente en una forma que sea incongruente a cómo te ves a ti mismo. Por eso es esencial tener un sentido adecuado y correcto de identidad. Parafraseando a la autora Ruth Barton, las personas van a fracasar si visualizan lo que quieren hacer antes de averiguar qué clase de personas deben ser.

Las personas van a fracasar si visualizan lo que quieren hacer antes de saber qué clase de personas deben ser.

4. Integridad

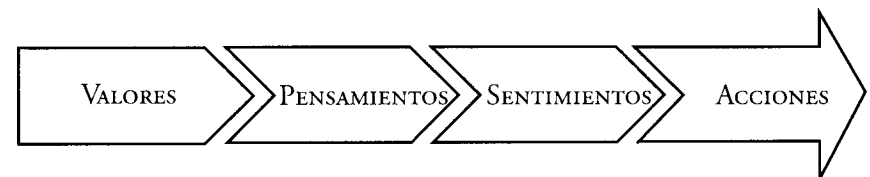
El componente final de un carácter firme es la integridad, la cual se alinea con los valores, los pensamientos, los sentimientos y las acciones. Las personas que poseen la coherencia que surge de una integridad firme son muy convincentes. En su libro *American*

Scandal [El escándalo americano] Pat William cuenta la historia del viaje de Mahatma Gandhi a Inglaterra para hablar ante el parlamento. El gobierno británico se había opuesto a la independencia hindú y Gandhi, uno de los proponentes, con frecuencia había sido amenazado, arrestado y encarcelado como resultado de ello. Gandhi habló elocuente y apasionadamente por casi dos horas, y después todo el lugar se puso de pie para ovacionarlo.

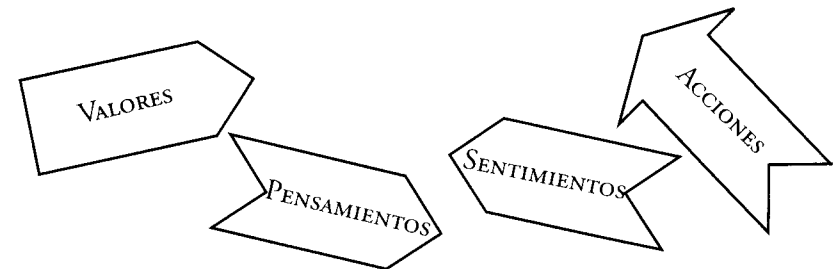
Después, un reportero le preguntó al ayudante de Gandhi, Mahaved Desai, cómo el estadista hindú había podido dar tal discurso sin usar notas.

«Usted no conoce a Gandhi» respondió Desai: «Mire, lo que él piensa es lo que siente, lo que siente es lo que dice, lo que dice es lo que él hace. Lo que Gandhi siente, lo que piensa, lo que dice y lo que hace son la misma cosa. Él no necesita notas».

Cuando los valores, los pensamientos, los sentimientos y las acciones están alineados, una persona se enfoca y su carácter se fortalece. Se puede representar visualmente de esta forma:



Sin embargo, cuando sus componentes no están alineados se crea una confusión y un conflicto interno que se ve así:



Desarrollar el talento sin desarrollar el carácter es un camino sin salida. Nunca llevará a las personas donde quieren ir. Las vidas de las personas que tienen mucho talento pero muy poco carácter siempre se desequilibran.

Un estudio conducido por Korn/Ferry International y la escuela de administración de la UCLA les pidió a 1.300 ejecutivos que identificaran el rasgo principal que se necesitaba para aumentar la efectividad de un ejecutivo de negocios. Lo primero fue la integridad. En segundo lugar, una preocupación por los resultados y la responsabilidad quedó en tercer lugar. Lo que es cierto para la junta directiva es cierto para un salón de clases, la sala, la cocina o el gimnasio. Si quieres que el talento te lleve lejos, necesitas proteger tu talento con integridad.

EL CARÁCTER COMUNICA

La elección de desarrollar un carácter firme puede que no sea lo más importante para aprovechar al máximo tu talento, pero ciertamente es lo más importante para que no realices el *mínimo* de tu talento. Uno no puede subestimar su impacto. El empresario Roger Babson, quien fundó la universidad Babson y la universidad internacional Webber, afirmó: «Un parámetro de carácter es mucho más importante que un parámetro de oro. El éxito de todos los sistemas económicos depende de líderes justos y de gente justa. Al final nuestro futuro depende de nuestro carácter nacional, o sea, si nuestra mentalidad es espiritual o material».

Espero haber sido claro, el carácter crea un fundamento sobre el cual la estructura de tu talento y de tu vida puede ser edificada. Si hay rupturas en ese fundamento, no puedes construir mucho. Es por eso que debes primero desarrollar la parte interna antes de lograr algo en la parte externa; pero una vez que has desarrollado un carácter firme, eso hace más que proveer una plataforma para tu éxito personal y

el provecho máximo de tu talento, también impacta a los demás y te permite edificar con ellos. El carácter hace eso mediante lo que comunica a las personas:

1. El carácter comunica consecuencia

La antropóloga cultural Margaret Mead dijo: «Lo que las personas dicen, lo que las personas hacen y lo que las personas dicen que hacen son cosas enteramente diferentes». Esa es una verdad respecto a las personas que viven sin carácter, sin integridad. Tales personas comunican confusión a los demás. Podrán decir lo que quieran, pero sus acciones determinan el mensaje que recibimos. Fue el poeta filósofo Ralph Waldo Emerson quien dijo: «Tus acciones resuenan tan fuerte en mis oídos que no puedo escuchar lo que dices».

El carácter muestra si quién eres y quien aparentas ser son una y la misma persona, y esa es la primera clave para la grandeza.

Asombrosamente existen personas que promueven esta inconsecuencia. El diseñador Ralph Lauren fue citado diciendo: «El quid de la identidad de una persona reside en los adornos que acompañan a la persona, no en la persona misma. Uno no necesita ser leído, siempre y cuando uno esté rodeado de libros. Uno no necesita tocar el piano, siempre y cuando tenga un piano. En otras palabras uno puede ser quien quiera ser. O dicho mejor, uno puede parecer que es quien quiera uno ser».⁸ Aunque uno pueda hacer una impresión por medio de las cosas que le rodean, la verdadera persona siempre surgirá al final. Las impresiones son como sombras que desaparecen cuando una luz lo suficientemente fuerte brilla en ellas. El carácter es el artículo genuino y entre más luz caiga sobre él, más detalles puedes ver. El carácter muestra si quién eres y quien aparentas ser son una y la misma persona, y eso de acuerdo con el filósofo griego Sócrates, es la primera clave para la grandeza.

2. El carácter comunica las elecciones

Al principio de este capítulo, mencioné que Bobby Jones necesitó vencer su temperamento para triunfar en el golf. No solamente hizo eso, sino que se convirtió en un modelo de deportividad y de carácter. Ambas cosas pueden verse en su juego. Durante las eliminatorias finales del abierto de Estados Unidos, la pelota de Jones se detuvo en

«El carácter es la suma total de todas nuestras elecciones diarias».

— Margaret Jensen

un sitio áspero muy incómodo. Mientras se preparaba para hacer su tiro, accidentalmente hizo que la pelota se moviera. Inmediatamente se volvió a los árbitros y anunció el error. Los árbitros discutieron la situación entre ellos, no habían visto a la pelota moverse. Tampoco nadie de la galería. Así que lo dejaron a decisión de

Jones si él quería aceptar los tiros de penalización, y así lo hizo.

Más adelante cuando un árbitro elogiaba a Jones por su alto nivel de integridad, Jones respondió: «¿Se le elogia a un ladrón por no robar un banco? No, por supuesto que no. Así es como el juego de golf debiera ser jugado siempre». Jones perdió el juego ese día por un solo tiro de diferencia, pero no perdió su integridad. Su carácter fue tan bien conocido que el premio de la asociación de deportistas de golf de Estados Unidos llegó a ser nombrado el premio Bob Jones.⁹

Es una paradoja interesante. Nuestro carácter crea nuestras elecciones, no obstante, nuestras elecciones crean nuestro carácter. La autora y oradora Margaret Jensen comentaba: «El carácter es la suma total de todas nuestras elecciones diarias. Nuestro carácter de hoy es el resultado de nuestras elecciones de ayer. Nuestro carácter de mañana será el resultado de nuestras elecciones de hoy. Si deseas cambiar tu carácter, cambia tus elecciones. Día a día, lo que pienses, lo que escojas y lo que hagas, en eso te convertirás». Una vez que conozcas el carácter de una persona, comprenderás sus elecciones y hasta podrás predecir en que se convertirá.

3. El carácter comunica influencia

Actualmente, muchas personas intentan demandar el respeto. Creen que la influencia les pertenece simplemente porque tienen posición, riqueza o reconocimiento. Sin embargo el respeto y la influencia se ganan con el tiempo y son edificadas y sostenidas por el carácter. La influencia se basa ante todo en el carácter. El general del ejército de Estados Unidos J. Lawton Collins afirmó: «Sin importar lo brillante que un hombre pueda ser, nunca engendrará confianza en sus subordinados y sus socios si le falta honestidad y valor moral».

He enseñado liderazgo por tres décadas, y he escrito muchos libros sobre ello. Durante ese tiempo he intentado ayudar a las personas a desarrollar las habilidades que les beneficiarán como líderes. Sin embargo todas las habilidades del mundo no le ayudarán a alguien cuyo carácter está defectuoso. Los líderes experimentados comprenden esto. El autor Stephen Covey escribe:

Si intento utilizar estrategias y tácticas de influencia humana para hacer que las personas hagan lo que yo quiero, trabajen mejor, sean motivadas a apreciarme y a apreciarse a ellos mismos, pero mi carácter está fundamentalmente defectuoso, marcado por la duplicidad o la falta de sinceridad, entonces, a la larga, no podré tener éxito. Mi duplicidad engendrará falta de confianza y todo lo que haga aún cuando use las llamadas técnicas de buenas relaciones humanas será percibido como manipulación.

Sencillamente no importa qué tan buena sea la retórica o las intenciones; si hay poca o ninguna confianza, no hay fundamento para un éxito permanente.¹⁰

El carácter no puede ser heredado, no puede ser comprado; es imposible pesarlo y no puede ser tocado físicamente. Puede ser desarrollado pero sólo lentamente. Y sin el carácter, uno no puede dirigir a los demás.

4. El carácter comunica longevidad

Si quieres saber cuánto tiempo se necesita para llegar a la cima, consulta un calendario. Si quieres saber cuánto tiempo se necesita para caer al fondo, utiliza un cronómetro. El carácter se determina por lo que sucede después. Los sueños se rompen, las posibilidades se pierden, las organizaciones se desmoronan, y las personas sufren cuando la persona no tiene un carácter que proteja su talento. El carácter provee la oportunidad para la longevidad en cualquier carrera, relación u objetivo digno.

El autor y pastor J. R. Miller escribió: «Lo único que regresa de la tumba con los dolientes y rehúsa ser enterrado es el carácter de un hombre. Esto es cierto. Lo que un hombre es, es lo que le sobrevive. Nunca puede ser enterrado». Si quieres que el talento te dure, y si deseas dormir bien en las noches, debes depender de un buen carácter. Cuando se le preguntó el secreto de una vida feliz y longeva, el entrenador John Wooden recalcó en su cumpleaños número noventa: «No existe una almohada tan suave como una conciencia clara». El carácter protege tu talento y te guarda de los remordimientos.

TALENTO + CARÁCTER =

UNA PERSONA EXTRA TALENTOSA

PON LA FÓRMULA DEL TALENTO EXTRA EN ACCIÓN

No olvides que el talento es un regalo, lo tienes o no lo tienes, pero el carácter es una elección. Si lo deseas, debes desarrollarlo. Aquí esta el cómo convertirse en una persona extra talentosa en el área del carácter:

1. No te rindas o cedas ante la adversidad

Para superar las tormentas de la vida se necesita carácter. Al mismo tiempo, la adversidad desarrolla el carácter. La autora y activista

Helen Keller, quien no podía ver ni oír recalcó: «El carácter no puede ser desarrollado fácil o tranquilamente. Solamente a través de la experiencia de la prueba y el sufrimiento el alma puede ser reforzada, la visión aclarada, la ambición inspirada y el éxito alcanzado».

Aquella persona que hace lo que tiene que hacer sólo cuando siente ganas de hacerlo o cuando es conveniente, no va a desarrollar su talento ni triunfará. El fundamento principal del carácter es hacer lo que no quieres hacer para tener lo que quieres. Es pagar un precio más alto de lo que quisieras por algo que vale la pena. Es defender tus principios cuando sabes que alguien va a tratar de derribarte. Cada vez que enfrentes la adversidad y la sobrepases con tus valores esenciales afirmados y tu integridad intacta, el carácter se hace más fuerte.

En su primera novela, *One Day in the Life of Ivan Denisovich*, (*Un día en la vida de Iván Denisovich*), el autor disidente ruso, Alexander Solzhenitsyn, escribió acerca de Ivan Denisovich Shukhov, un prisionero político en un campo de concentración de Siberia. En una parte de la novela, Shukhov había sido forzado a construir una pared cuando el clima estaba a veinte grados bajo cero. Al oscurecerse y ponerse más frío, el capataz les da la orden de apurar el trabajo lanzando la mezcla que quedaba sobre la pared, en lugar de ponerla como se debe, y así terminar por ese día. «Pero Shukhov no era de esos» escribió Solzhenitsyn, hablando de cómo no aceptó la orden, determinado a terminar el trabajo de manera correcta. «Ocho años en prisión no iban a cambiar su naturaleza. Él se preocupaba por cualquier cosa de la que pudiera hacer uso, cada pedacito de trabajo que pudiera hacer; nada debía ser desperdiciado sin una buena razón».

El capataz le gritó y luego se fue. «Pero Shukhov (y aunque los guardias hubieran traído a los perros para atacarlo, no le hubiera importado) se quedó revisando el trabajo», escribe el autor: «No está

mal. Le dio otro vistazo a la izquierda, a la derecha. Su ojo tan exacto como un nivel de carpintero. Está bien nivelado». Fue entonces que Shukhov dejó de trabajar.¹¹

El filósofo y poeta alemán Johann Wolfgang von Goethe observó: «El talento puede ser cultivado en la tranquilidad, el carácter solamente en las corrientes trepidantes de la vida». La ironía es que si no has experimentado la resistencia de una corriente trepidante, cualquier talento que hayas cultivado en la tranquilidad puede que no sobreviva. Si quieres que el talento te lleve lejos, no te rindas cuando llegue la dificultad. No te rindas en medio de la tormenta. No cedas en medio del conflicto. Espera hasta que el problema quede atrás antes de evaluar si es tiempo de cambiar el curso o detenerse. Haz eso y podrás tener más oportunidades para desarrollar tu talento.

2. Haz lo correcto

Hacer lo correcto no es algo que surge de manera natural en nosotros. Tal como lo dijo el primer presidente de Estados Unidos, George Washington: «Pocos hombres tienen la suficiente virtud de resistir al más alto postor». No obstante es lo que debemos hacer si deseamos desarrollar la clase de carácter que nos sostendrá.

No es fácil hacer lo correcto cuando lo que es malo es más conveniente. Molière comentó: «Los hombres son iguales en sus promesas, es solo en sus actos donde difieren. La diferencia en sus obras es simple: Las personas de carácter hacen lo que es correcto sin importar la situación». No es fácil hacer lo correcto cuando trae un costo. No es fácil hacer lo correcto cuando sólo tú lo sabrás, pero es en esos momentos en los que el carácter de una persona se hace fuerte. El líder de los derechos civiles Martín Luther King, Jr. afirmó:

La cobardía hace la pregunta: ¿Es seguro?

El consenso hace la pregunta: ¿Es popular?

El carácter hace la pregunta: ¿Es lo correcto?

Ese es el punto. ¿Vas a hacer lo que es correcto?

Una forma en la que he intentado controlar mi deseo natural de no hacer lo que es correcto es haciéndome unas preguntas (adaptado de las preguntas escritas por la experta en ética de negocios, la doctora Laura Nash):¹²

1. ¿Estoy escondiendo algo?
2. ¿Le estoy haciendo daño a alguien?
3. ¿Cómo se ve desde el punto de vista de la otra persona?
4. ¿He hablado de esto cara a cara?
5. ¿Qué le diría a mi hijo que hiciera?

Si haces lo correcto, y si lo sigues haciendo aunque no te ayude a continuar con tu talento a corto plazo, te protegerá y te servirá a largo plazo. El carácter te desarrolla y te edifica. O tal como lo dice el doctor Dale Bronner, miembro de la junta directiva de la organización sin fines de lucro EQUIP: «La honestidad no es algo que haces; la honestidad es quién eres».

3. Controla tu vida

He observado que las personas que tienen el carácter más débil tienden a culpar sus circunstancias. Con frecuencia dicen que una mala crianza, las dificultades financieras, el maltrato de los demás, u otra circunstancia los han hecho víctimas. Es cierto que en la vida tenemos que enfrentar muchas cosas que están fuera de nuestro control, pero también debes saber esto: Aunque tus circunstancias estén más allá de tu control, tu carácter no lo está. Tu carácter siempre es tu elección.

Las personas no pueden culpar a su carácter por sus circunstancias más de lo que pudieran culpar a su espejo por cómo se miran.

«Los hombres son iguales en sus promesas, es solo en sus actos donde difieren».

— Molière

Desarrollar el carácter es una responsabilidad personal. No es algo que tú recibes; debes ganártelo. Comprométete a desarrollar tu carácter porque protegerá tu talento. Cada vez que tomas una decisión basada en el carácter, das un paso más para convertirte en una persona extra talentosa. El proceso comienza cuando decides hacer del buen carácter tu objetivo y dejas de dar excusas. El escritor francés François La

Rochefoucauld afirmó: «Casi todas nuestras faltas son más perdonables que los métodos que utilizamos para esconderlas». El proceso continúa con la determinación de administrar esa decisión cada día.

Dios te ha dado un talento; desarróllalo. Tienes una oportunidad delante de ti; prosíguela. Tienes un futuro brillante; ve hacia él. Por encima de cualquier cosa, tienes el potencial de convertirte en una persona de carácter, continúa sin detenerte. El carácter, más que cualquier otra cosa te convertirá en una persona extra talentosa. Protegerá todo lo que te importa en tu vida.

TALENTO + CARÁCTER

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. ¿Alguna vez te has dedicado a identificar y a escribir cuáles son tus valores esenciales? Si no lo has hecho, deberías. No hay sustituto para tomar lo que podrían ser algunas nociones generales, vagas y hacerlas específicas y tangibles al ponerlas por escrito. Tomarte el tiempo para hacerlo puede cambiar tu vida.
2. La mayoría de las personas piensa que la integridad es lo mismo que la honestidad. No obstante, si miras la integridad como la *consistencia*, donde los valores, los pensamientos, los sentimientos y las acciones se alinean, ¿te considerarías una persona con alta integridad? Si has completado el ejercicio previo, ya has escrito tus valores esenciales. ¿Cómo se combinan tus pensamientos con esos valores? Piensa acerca de los asuntos intelectuales, morales, políticos o religiosos que son importantes para ti. ¿Qué tal tus sentimientos? ¿Son consecuentes con tus valores y tu manera de pensar? ¿Y qué tal tus acciones? Si necesitas ayuda para juzgar tu consecuencia, pide la ayuda de personas cercanas a ti y que te den su opinión. Si descubres inconsecuencias, intenta descubrir dónde yacen las deficiencias.
3. ¿Cómo te medirías en una escala de 1 a 10 en lo que respecta a la autodisciplina (10 siendo la calificación perfecta)? ¿Es tu nota una nota aceptable? ¿Puedes mejorar en esta área? Identifica objetivos específicos que te ayudarán. Recuerda que la autodisciplina es un estilo de vida que debe ser alcanzado. Entre más disciplinado seas en una área, más te ayudará a ser más disciplinado en otras áreas. Cada victoria te hace más fuerte.

4. Anota las veces en tu vida cuando te enfrentaste a una gran adversidad. Intenta recordar al menos diez. Escríbelas en orden cronológico. Ahora, junto a cada uno de ellas, anota una de las siguientes palabras que denote tu respuesta: Parálisis, escape, evitación, resistencia, perseverancia o victoria. ¿Qué patrón ves? Si tus respuestas no fueron mejorando con el tiempo ni se alinean más con la perseverancia y la victoria, probablemente es que esta es un área problemática para ti. ¿Cómo puedes mejorar tu actuación en la adversidad? ¿Por medio del trabajo en equipo? ¿Por medio de la salud y el acondicionamiento? ¿Por medio de relaciones más fuertes? ¿Por medio de la consejería profesional? Explora las opciones.

5. Escribe los incidentes, las circunstancias, las elecciones y los hábitos que han creado tu carácter hasta ahora. Escribe una lista de todo lo que se te ocurra. ¿Cuáles de las cosas de esa lista están fuera de tu control, y cuáles son el resultado de las acciones que tomaste o de tus decisiones? Si muchas de las cosas de tu lista se deben a circunstancias y otras cosas más allá de tu control, entonces necesitas controlar tu vida mejor. Comienza tomando una decisión cada día que fortalezca tu carácter. (Nota: Esta clase de elecciones por lo general involucran hacer cosas que no quieres hacer.)

11

LAS RELACIONES INFLUYEN EN TU TALENTO

En su libro *My Personal Best*, John Wooden escribe: «Hay una decisión que tienes que tomar en todo lo que hagas, así que recuerda que al final, la decisión que tomes te conformará en la persona que serás».

No hay ningún lugar donde esto sea más evidente que en tus relaciones. Nada influirá tu talento más que las relaciones importantes de tu vida. Rodéate con personas que te den valor y te animen, y tu talento irá en una dirección positiva. Si ocupas tu tiempo con personas que te consumen constantemente, que te llevan en una dirección mala o que te derriban, será casi imposible que tu talento vuele. Las personas pueden trazar sus fracasos y sus triunfos en sus vidas debido a las relaciones significativas de sus vidas.

UNA LEYENDA DE LA MÚSICA

En el año 2005, Margaret y yo fuimos a ver la película *Walk the Line (Johnny y June: Pasión y locura; En la cuerda floja)*. Tengo que admitir que no conocía mucho acerca de Johnny Cash antes de ver la película, pero quedé fascinado de su relación con June Carter. Y eso me hizo que leyera más acerca de ellos.

Durante su carrera, Johnny Cash grabó más de 1.500 canciones, tuvo 14 canciones que llegaron a ser número uno en las listas de popularidad, fue premiado con 11 premios Grammy y vendió 50 millones de álbumes.¹ Fue incluido en el Salón de la Fama del Rock and Roll, el Salón de la Fama de los Compositores y el Salón de la Fama de la Música Country. Él era una súper estrella. En 1959, hizo 250 mil dólares haciendo conciertos.² En 1961, realizó 290 conciertos donde asistieron casi un millón de personas.³ Él fue una gran influencia para artistas como Elvis y Bob Dylan. Y era tan desordenado como lo muestra la película.

UNA LEYENDA DEL DESORDEN

Cash tuvo su primera píldora, una anfetamina llamada Benzedrina en 1957. Desde ese momento se volvió adicto.

«Aumentó mi energía, agudizó mi ingenio, desvaneció mi timidez, mejoró mi tiempo, me encendió como la electricidad que fluye por un bombillo», recordaba Cash. Por los siguientes diez años, Cash se volvió adicto a las píldoras. «Cada píldora que tomaba era un intento para volver a tener ese sentimiento natural maravilloso de euforia que experimenté la primera vez. Ni una sola de ellas, ni una de las miles de píldoras que me alejaron de mi familia, de mi Dios y de mí mismo, funcionó. Nunca fue tan grandioso como la primera vez, por más que lo intenté». ⁴ Y Cash se esforzó muchísimo para que así fuera.

El daño que esto le hizo se encuentra reflejado, aunque no en su totalidad, en la película *Walk the Line*. En un momento, Cash decidió que no podía vivir más con eso. En su autobiografía Cash explicó lo que sucedió:

Lo seguí haciendo por mucho tiempo. Estaba tomando puñados de anfetaminas y puñados de barbitúricos también, no para dormir sino sólo para detener los temblores de las anfetaminas. Estaba cancelando los conciertos y las fechas de grabación y cuando me presentaba, no podía cantar porque mi garganta estaba demasiado seca por las píldoras. Había rebajado el peso a setenta kilos y me veía tan escuálido siendo de más de un metro ochenta de altura. Me pasaba dentro y fuera de las cárceles, hospitales y en accidentes de automóvil. Era la visión viviente de la muerte y así me sentía. Estaba tocando el fondo del barril de la vida.⁵

Después de haber perdido toda esperanza, Cash viajó a Tennessee a Nickajack Cave, una serie de cuevas profundas que él había visitado antes donde espeleólogos y exploradores a veces se habían perdido y habían muerto al no encontrar la salida. Cash intentó compartir su destino. Estacionó su auto, se metió a una de las cuevas y empezó a vagar por varias horas hasta que las baterías de su lámpara se agotaron. Luego se acostó en la tierra, en la oscuridad para morir.

Cash dijo que en la oscuridad experimentó un encuentro con Dios, y se dio cuenta que su vida no le pertenecía como para desperdiciarla. Con renovada esperanza decidió empezar a gatear en la oscuridad y milagrosamente encontró la salida. Y cuando salió parpadeando por la luz del sol, estaba pasmado y confundido al encontrar a su madre y a June Carter esperándolo: «Sabía que algo andaba mal. Tuve que venir a buscarte», le dijo su madre.⁶ Ella había viajado desde California.

LA RECUPERACIÓN

Durante las siguientes semanas y meses, June Carter y su madre lo cuidaron, lo protegieron de las malas influencias y le ayudaron a

que volviera a recuperar la salud, similar a la forma en que aparece en la película. June había tratado de ayudar a Cash en el pasado animándolo para que dejara las drogas y varias veces se deshizo de ellas. Esta vez Cash aceptó su ayuda y pocos meses después se casaron. Por los próximos treinta y cinco años ellos serían inseparables. En la década de los ochentas, cuando Cash se volvió adicto a los analgésicos debido a un problema estomacal, ella le ayudó a recuperarse otra vez. La batalla fue tan difícil que más adelante cuando Cash tuvo una

cirugía de bypass del corazón, rehusó tomar analgésicos.

Casi todos nuestros dolores pueden estar ligados a las relaciones con las personas equivocadas y nuestros placeres a las relaciones con las personas adecuadas.

Walk the Line presentó a June Carter como una influencia positiva para Johnny Cash, pero por más bien que lo intentaron, no pudieron captar su verdadero carácter. Quizás la mejor descripción fue la que dio Rosanne Cash, la hija de

Johnny de su primer matrimonio. En el funeral de June, Rosanne dijo:

Ante sus ojos, habían dos clases de personas en el mundo: Las que ella conocía y amaba y las que no conocía y amaba. Ella resaltaba lo mejor de todas las personas; era un estilo de vida para ella. Si le decías que una persona en particular quizás no merecía totalmente su amor y que de hecho podía ser un problema, ella te decía: «Bueno cariño, tendremos que ayudarlo». Siempre estaba elevando a las personas. Me tomó mucho tiempo comprender que cuando ella elevaba a alguien era como un espejo que resaltaba los mejores aspectos de esa persona. Ella era como una detective espiritual que veía más allá de las esquinas oscuras y los lugares profundos, veía tu potencial y tu posible futuro y los talentos que no sabías que poseías,

y ella «los elevaba» para que los vieras. Lo hizo con todos nosotros, diariamente, continuamente. Su misión más grande era elevar a mi papá. Si ser una esposa es una corporación, June hubiera sido la presidente ejecutiva, era su papel máspreciado. Ella comenzaba cada día diciendo: «¿Qué puedo hacer por ti, John?» Su amor por él llenaba cada parte de la casa donde Cash se encontraba, iluminaba cada sendero por el que él caminaba y su devoción creó un lugar sagrado y emocionante en el que ellos podían vivir su vida matrimonial. Hoy papá perdió su compañera más querida, su contraparte musical, su alma gemela y su mejor amiga.⁷

Lo importante es que June Carter hizo de Johnny Cash un mejor hombre. El logró su potencial como artista y ser humano en gran parte debido a su influencia. Cash habló del impacto que ella tuvo en su vida poco antes de que ellos murieran:

La publicidad de los sesentas decía que June salvó mi vida y a veces oigo decir que ella es la razón por la cual estoy vivo hoy. Puede que sea cierto, pero conociendo lo que sé sobre la adicción y la supervivencia, estoy totalmente consciente que el único ser humano que puede ayudarte a salvarte es uno mismo. Lo que June hizo fue poner señales en mi camino, elevarme cuando estaba débil, animarme cuando estaba desanimado, y amarme cuando me sentía sólo y que nadie me quería. Ella es la mujer más grandiosa que jamás haya conocido.⁸

EL IMPACTO DE LAS RELACIONES

Pienso que muchas personas erróneamente minimizan el impacto que otras personas tienen en sus vidas. Mis padres comprendieron la influencia de las relaciones. Hoy, cuando analizo el pasado de mis

años formativos, veo lo intencionales que fueron acerca del tiempo que pasamos juntos y de las personas que ellos seleccionaron para que fueran nuestros amigos. Mis padres hicieron que nuestra casa fuera el lugar principal en el vecindario. Teníamos una mesa de billar, una mesa de ping pong y un juego de química en nuestro sótano. Teníamos una cancha de básquetbol y un mini campo de béisbol en el patio. Todos querían venir a nuestra casa. Y esa era la estrategia. Mis padres querían conocer a los niños con los que jugábamos. Como era típico en esos tiempos (cincuentas y sesentas) mi madre no trabajaba fuera de la casa, así que siempre estaba vigilándonos.

Mamá siempre estaba en la periferia de nuestro juego, haciéndonos la comida o una bebida, poniéndonos curitas en las cortadas y observando la interacción y el comportamiento de cada persona. De vez en cuando, le preguntaba a mi hermano Larry, a mi hermana Trish, o a mí acerca de un niño en particular. Como niños, no teníamos idea de la importancia de asociarse con buenos niños en lugar de malas influencias, pero nuestros padres sí. Ellos se aseguraron que las influencias en nuestras vidas fueran positivas.

Años después, cuando ya era un adulto, dedicaba varias horas a la semana aconsejando a las personas y aprendí por medio de la observación diaria lo que mis padres ya conocían. Casi todos nuestros dolores pueden estar ligados a las relaciones con las personas equivocadas y nuestros placeres a las relaciones con las personas adecuadas.

LA DIRECCIÓN HACIA DONDE NOS LLEVAN LAS RELACIONES

Las relaciones en nuestras vidas realmente nos forman o nos corrompen. Nos elevan o nos destruyen, nos dan valor o nos lo restan; nos dan energía o nos la quitan. Esto es lo que quiero decir:

Algunas relaciones nos quitan algo

Hay un par de formas para saber si una relación es positiva o negativa. La primera es notar si la persona te hace sentir mejor o peor acerca de ti mismo. La segunda se relaciona con cuánta energía requiere esa relación. Seamos realistas, algunas relaciones se sienten como si te estuvieran extrayendo la vida. En su libro *High Maintenance Relationships (Cómo mantener relaciones con personas difíciles)*, Les Parrott identifica los tipos de personas que probablemente nos herirán o nos quitarán energía. Los siguientes son algunos de ellos:

Los críticos que constantemente se quejan o dan un consejo no deseado.

Los mártires que son siempre las víctimas y se envuelven en su autocompasión.

Los aguafiestas que son pesimistas y habitualmente negativos.

Los aplanadores que no tienen ninguna sensibilidad hacia los demás.

Los chismosos que esparcen rumores y secretos.

Los controladores que no pueden soltar y dejar que las cosas sucedan.

Los que apuñalan por la espalda porque son personas incontrolables de doble cara.

Los envidiosos que están llenos de envidia.

Los volcanes que se llenan de vapor y están listos para erupcionar.

Las esponjas que siempre están necesitadas pero nunca dan nada a cambio.

Los competidores que siempre llevan la cuenta de las represalias.

Les también ofrece una prueba sencilla para que puedas saber si alguien en tu vida es una persona negativa que te roba energía. Responde sí o no a las siguientes preguntas:

- _____ ¿Te sientes ansioso cuando una persona en particular te llama y deja un mensaje para que le devuelvas su llamada?
- _____ ¿Has estado tratando recientemente una relación que consume tu entusiasmo y tu energía?
- _____ ¿Tienes a veces temor de hablar o ver a una persona en particular en el trabajo o en una situación social?
- _____ ¿Tienes una relación a la cual das más de lo que obtienes?
- _____ ¿Te pones a analizar tu propio desempeño como resultado de una interacción con esta persona?
- _____ ¿Te criticas más a ti mismo en presencia de esta persona?
- _____ ¿Se bloquea tu creatividad, o se obstaculiza tu mente de alguna forma, por la incomodidad de tener que tratar con esta persona difícil?
- _____ ¿Tratas de calmarte después de haber estado con esta persona mediante la comida, comerte las uñas, o involucrarte en algún hábito poco saludable?
- _____ ¿Tienes conversaciones imaginarias con esa persona o argumentos mentales en los cuales te defiendes o tratas de explicar tu lado del conflicto?
- _____ ¿Te has vuelto más susceptible a los resfriados, problemas estomacales, o tensión muscular desde que tratas con esta persona difícil?
- _____ ¿Te sientes resentido de que esta persona trate a otras personas mejor que a ti?
- _____ ¿Te preguntas por qué esta persona te critica y raramente reconoce cuando haces las cosas bien?
- _____ ¿Has pensado en renunciar como resultado de tener que interactuar con esta persona difícil?
- _____ ¿Has notado que estás más irritable o impaciente con las personas que aprecias debido a las frustraciones que te quedan después de interactuar con esta persona difícil?

- _____ ¿Te sientes desanimado de que esta persona continúe consumiendo tu energía a pesar de tus esfuerzos por mejorar la relación?

Les dice que si contestaste afirmativamente a diez o más de las preguntas, es seguro que te encuentras en una relación de alto mantenimiento.⁹

No quiero implicar que solo las relaciones negativas requieren que les inviertas energía. Todas las relaciones requieren que des de tu energía. Las relaciones no se cultivan ni se sostienen por si mismas. La pregunta es, ¿cuánta energía requieren? y ¿Recibes algo a cambio? Por ejemplo, algunas de las relaciones positivas que requieren una gran cantidad de energía en mi vida son:

- *Mi familia.* Cada familia tiene sus altas y sus bajas, así debe ser; eso es lo que significa estar en una familia.
- *Mi círculo íntimo de amigos.* Ellos reciben todo lo que tengo y viceversa; eso es lo que significa la amistad.
- *Mi equipo.* El liderazgo comienza con una actitud de servicio; siempre trato de dar más de lo que recibo.
- *Aquellos que son menos afortunados que yo.* Cada año viajo a países en desarrollo para capacitar líderes y añadirles valor a través de EQUIP, mi organización sin fines de lucro.

Si una relación requiere que utilices algo de tu energía por un tiempo, eso es normal. Si esa relación te consume energía todo el tiempo, entonces esa relación tiene un efecto negativo en ti.

Puedes notar sus efectos en muchas áreas de tu vida. Diluye tu talento porque te roba de tu energía. Te roba la energía que podrías usar en tus mejores talentos y habilidades. Te distrae de tu propósito.

Te distrae de tus mejores esfuerzos. A la larga, una relación negativa no puede influir tu talento en una dirección positiva.

Algunas relaciones nos dan algo

Algunas relaciones claramente nos mejoran. Nos llenan de energía, inspiración y valor. Nos elevan y nos dan alegría. Debemos considerar amigos a las personas en este tipo de relaciones y valorarlos altamente. Helen Keller recalcó: «Mis amigos han hecho la historia de mi vida. En muchas formas han hecho que mis limitaciones se conviertan en privilegios hermosos y me capacitan para caminar serena y feliz en la sombra de mi privación».

En mi libro, *El tesoro de un amigo*, reflexiono sobre la naturaleza de la amistad. Quien más sino un amigo esta allí...

Creer en sus sueños,
 compartir sus gozos,
 secar sus lágrimas,
 darle esperanzas,
 confortar sus heridas,
 escuchar.
 Reír con usted,
 mostrarle una mejor manera,
 decirle la verdad,
 darle ánimos.
 ¿Quién más puede hacer eso por usted?
 Para eso están los amigos.

No hace mucho tiempo, me senté a escribir sobre los tipos de personas que añaden valor a mi vida y me dan energía. Esto fue lo que escribí:

1. *Mi familia.* Los mejores momentos con mi familia son mis mejores momentos.
2. *Las personas creativas.* Ellos desatan la creatividad dentro de mí como ninguno.
3. *Las personas exitosas.* Me encanta escuchar sus historias.
4. *Las personas estimulantes.* El ánimo es como el oxígeno para mi alma.
5. *Personas graciosas.* La risa siempre eleva mi espíritu.
6. *Buenos pensadores.* Conversar con ellos es una de mis actividades favoritas.
7. *Mi equipo.* Siempre me añaden valor.
8. *Aprendices.* Las personas interesadas son personas interesantes.

Las relaciones positivas nos llevan a un nivel más alto. Nos animan y extraen lo mejor de nosotros, nos mejoran mucho más de lo que podríamos ser sin ellas. Son los regalos más grandes de la vida.

Algunas relaciones son un eje para nuestras vidas

Durante toda la vida, las personas están en contacto con miles de personas en diferentes niveles de relaciones. La mayoría tiene un impacto muy limitado en nosotros, pero pocas relaciones tienen un impacto tan tremendo que cambian el curso de nuestras vidas. Son un eje de lo que somos y lo que hacemos.

Las relaciones comúnmente se encuentran en una de cuatro etapas:

1. *Las relaciones superficiales.* No requieren compromiso de ninguna persona. Ejemplos de ello incluyen los dependientes que nos ayudan en el correo postal, conocidos en la iglesia o el gimnasio y hasta tu mesero favorito del restaurante del vecindario. Tú

reconoces a esas personas y ellas te reconocen a ti. Puede que sepas sus nombres, pero no sabes más allá de lo que puedes observar a la distancia.

2. *Relaciones estructuradas.* El siguiente nivel es un poco más profundo que las relaciones superficiales. Las relaciones estructuradas ocurren alrededor de encuentros rutinarios, usualmente en un lugar y en un momento en particular. Con frecuencia se desarrollan alrededor de un interés común o una actividad. Las personas que conoces en la escuela o el trabajo, los padres de otros niños que participan en las mismas actividades de tus hijos y las personas que comparten tus entretenimientos caen en esta categoría.
3. *Las relaciones seguras.* Cuando una relación superficial o estructurada crece, la confianza se desarrolla, y las personas involucradas comienzan a desear pasar tiempo juntas. Comienza a desarrollarse una relación personal genuina. Es en este nivel donde las amistades se desarrollan.
4. *Las relaciones sólidas.* Cuando las personas en una relación segura desarrollan su amistad, desarrollan una confianza completa y una confidencialidad absoluta, ésta se hace una relación sólida. Esas relaciones son a largo plazo y están caracterizadas por un deseo mutuo de dar y servirse uno al otro. Tu deseo debería de ser cultivar las relaciones más importantes en tu vida: tu cónyuge, tus mejores amigos y tu círculo íntimo.

Cada vez que las personas intentan llevar su relación a un nivel más alto hay un periodo de prueba. Durante ese tiempo la relación puede ir de un extremo a otro, sea positivo o negativo. Si la dinámica

se convierte en pérdida-pérdida o ganancia-pérdida, la relación es negativa. Las relaciones positivas son siempre ganancia para ambas partes.

De vez en cuando, una relación va más allá de la relación sólida y se convierte en una relación significativa, una relación que es fundamental para tu vida. No creo que alguien pueda crear una de esas relaciones. Yo las llamo simplemente el regalo de Dios para mí. No las merezco pero las necesito.

Las personas con las que yo he disfrutado esta clase de relación dan más allá de la razón y me elevan a un nivel que no podría alcanzar sin ellos.

Tom Phillippe es un amigo así. Tom y yo hemos sido amigos por más de treinta años. Hemos viajado por el mundo juntos, pero también disfrutamos sentarnos y no hablar de ninguna agenda. Hace poco tiempo un grupo de amigos nos juntamos con Tom para celebrarle sus setenta años. Cada uno de nosotros tuvo la oportunidad de decirles a los demás cómo Tom había impactado nuestras vidas. Escribí lo que quería decir y lo leí al grupo:

Tom me ha apreciado incondicionalmente. Víctor Hugo dijo: «La suprema felicidad de la vida es ser amado a pesar de ti mismo». Tom también me ha apreciado continuamente. En 1980, me animó para que me uniera a la denominación wesleyana. En 1981, empezó a ayudarme para que comenzara las conferencias sobre liderazgo. Me dio la oportunidad para entrar al mundo de los negocios. Administró la organización de mi desarrollo personal cuando yo no pude hacerlo. Financieramente mantuvo mi organización sin fines de lucro durante sus primeros días. Actualmente esa organización entrena a millones de líderes internacionalmente. Uno de los regalos de Dios para mí fue la amistad de Tom.

Luego concluí con un poema llamado «Tu nombre está escrito... al principio de mi lista». ¹⁰ Tom ha cambiado mi vida para siempre. Me ha elevado en tantas áreas de mi vida. Si alguna vez encuentras a alguien que tenga esa clase de impacto en ti, lucha por preservar esa relación, muestra tu gratitud con frecuencia, y dale lo que puedas a cambio.

CINCO SEÑALES DE UNA RELACIÓN SÓLIDA

Las relaciones a un nivel seguro nos valoran y nos ayudan a tener más confianza en quiénes somos y a descubrir nuestros dones y talentos. Las relaciones sólidas añaden valor para que nuestro talento se engrandezca. Estos amigos sólidos nos dicen la verdad de una forma que nos apoya. Nos mantienen con los pies en la tierra. Si empezamos a salirnos del rumbo, nos regresan al camino. Nos animan cuando estamos tristes y nos inspiran a ir a niveles más altos. Unas pocas relaciones sólidas pueden marcar toda la diferencia sobre donde una persona talentosa va a acabar en la vida.

Al involucrarte en relaciones, intenta encontrar personas con las que puedas desarrollar relaciones sólidas que sean mutuamente benéficas. Aquí están las señales de que una relación va en ese camino:

1. Disfrute mutuo

En las relaciones sólidas, las personas ocupan el tiempo juntas por el simple gusto de hacerlo. Lo que hagan no es importante. Por ejemplo, mi esposa Margaret y yo con frecuencia hacemos mandados juntos. ¿Qué tiene de divertido llevar la ropa a la lavandería, comprar abarrotes o recolectar cosas en la tienda del vecindario? Nada, excepto que así paso tiempo con ella.

Creo que cuando muchos de nosotros éramos niños, comprendíamos intuitivamente el valor de ocupar el tiempo con alguien especial. ¿Recuerdas cómo se sentía sentarse en los regazos de tu madre o tu padre cuando eras niño? o ¿qué emocionado estabas cuando tu tío favorito o tu abuelo venían de visita? o ¿la primera cita? Desdichadamente los negocios y las presiones de la vida con frecuencia hacen que olvidemos lo divertido que esto puede ser. Siempre he valorado el tiempo con Margaret. Ahora que ambos somos abuelos, el tiempo con las personas que amo significa mucho más para mí. Intenta que las tensiones de la vida no te hagan perder eso.

2. Respeto

Cuando valoras a alguien en un extremo de la relación, te ganas el respeto al otro extremo de la relación. Y es fundamental para todas las relaciones sólidas. ¿Cuándo te respeta la gente? Cuando no dejas que los obstáculos ni las circunstancias sean más importantes para ti que la relación. Cuando la presión está allí y aun así la tratas con paciencia y respeto. Cuando la relación está en problemas y tú estás dispuesto a esforzarte para protegerla y preservarla. Es allí cuando les pruebas a los demás que eres digno de respeto. El respeto casi siempre se desarrolla en un terreno difícil.

Proverbios, el libro de la sabiduría, enseña acerca de la fortaleza de las relaciones:

- Los amigos son escasos (18.24).
- Los amigos no saltan del barco cuando las cosas se ponen difíciles (17.17).
- Los amigos están disponibles para dar consejo (27.9).
- Los amigos te dicen la verdad (27.6).
- Los amigos te afilan (27.17).
- Los amigos son sensibles a tus sentimientos (26.18-19).

- Los amigos se mantienen contigo (16.28; 18.24).

Las personas que se respetan mutuamente y desarrollan una relación sólida disfrutan de todos estos beneficios de la amistad.

3. Experiencias compartidas

Pasar por una experiencia significativa con otra persona crea una unión mutua. La experiencia puede ser positiva o negativa. Las familias se reúnen y disfrutan al recordar las vacaciones que tomaron juntos años atrás (casi siempre las más desastrosas son las que se recuerdan con más gusto).

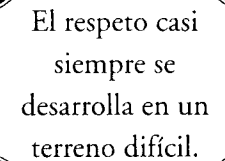
Los colegas desarrollan relaciones cuando trabajan juntos en proyectos de alta presión. Los soldados hablan de la unión que ocurre cuando entrenan juntos y cómo aumenta cuando van a la guerra juntos. Todos nos necesitamos mutuamente para apoyarnos y celebrar. Las experiencias compartidas nos dan esas oportunidades.

Todavía recuerdo vívidamente cuando mi padre me sacó de la escuela cuando tenía diez años para que lo pudiera acompañar en un viaje de negocios. En ese tiempo, él era un superintendente de distrito en nuestra denominación, lo que significaba que era un pastor y un líder para muchos pastores de iglesias locales de nuestra región. Papá y yo empacamos para el viaje y viajamos de pueblo en pueblo en auto. Mientras viajábamos, hablábamos. Al reunirnos con los pastores, vi cómo él los animaba. No sólo creó una unión especial entre nosotros, sino que sirvió de modelo para la clase de trabajo que algún día estaría haciendo yo también con las personas. Esa fue una experiencia que atesoraré hasta el día que muera.

4. Confianza

Ralph Waldo Emerson escribió: «La gloria de la amistad no se encuentra en la mano extendida, ni en la sonrisa amable, ni en el gozo de la compañía; se encuentra en la expresión espiritual que surge

cuando se descubre que alguien más cree en nosotros y está dispuesto a confiar en nosotros». La confianza es una alegría para las relaciones y un componente necesario. En mi libro *Cómo ganarse a la gente*, describí el principio que dice: «La confianza es el fundamento de cualquier relación». No hay nada más importante en las relaciones. Si no tienes confianza, realmente no tienes una relación.



El respeto casi siempre se desarrolla en un terreno difícil.

5. Reciprocidad

Todas las experiencias en las relaciones tienen cambios continuos. Algunas veces una persona es el dador principal, algunas veces la otra persona lo es; pero las relaciones que continúan siendo unilaterales no se mantendrán sólidas. Cuando continúan desequilibradas, pierden su balance y con frecuencia se vuelven poco saludables. Si quieres que la relación continúe, necesitarás hacer cambios. Es así como funciona:

- Cuando tú estás recibiendo lo mejor de la relación, deben hacerse cambios.
- Cuando la otra persona está recibiendo la mejor parte de la relación, deben hacerse cambios.
- Cuando ambos están teniendo beneficios iguales con la relación, continúa así.

Las amistades son como cuentas de banco. Uno no puede continuar extrayendo de ellas sin estar haciendo depósitos. Si alguno de ustedes entrega todo sin recibir nada a cambio y sigue así, la relación no durará.

Las relaciones sólidas deben ser benéficas para ambas partes. Cada persona tiene que aportar a la otra persona primero y ambos tienen

que beneficiarse. El entrenador de fútbol americano del salón de la fama, Vincent Lombardi describió esto cuando se le preguntó que era lo que hacía a un equipo triunfar. Él dijo:

Hay muchos entrenadores con buenos equipos que conocen los fundamentos y tienen una gran cantidad de disciplina pero todavía no triunfan en el juego.

Es allí donde aparece el tercer ingrediente: Si van a jugar como equipo, tienen que cuidarse mutuamente. Tienen que apreciarse mutuamente. Cada jugador tiene que pensar en su compañero y decirse a sí mismo: «Si no detengo a ese hombre, le va a romper las piernas a Pablo. Tengo que hacer mi parte para que él pueda hacer la suya». La diferencia entre la mediocridad y la grandeza es el sentimiento que estas personas tienen la una por la otra.

Las relaciones sólidas siempre son ganancia para ambas partes. Si ambas personas no están ganando, la relación no es sólida y no durará.

TALENTO + RELACIONES =
UNA PERSONA EXTRA TALENTOSA
PON LA FÓRMULA DEL TALENTO EXTRA EN ACCIÓN

Si deseas convertirte en una persona extra talentosa en el área de las relaciones, una persona cuya relación influya en una dirección positiva, esto es lo que te sugiero que hagas:

1. Identifica a las personas más importantes de tu vida

¿Quiénes son las personas más significativas en tu vida? ¿Las personas con las que pasas más tiempo? ¿Las personas cuyas opiniones

son las más importantes para ti? Estas personas son los influyentes más grandes.

Necesitas identificar quiénes son antes de que evalúes como están influyendo en tu talento.

2. Evalúa si te están influyendo en la dirección correcta

Una vez que hayas identificado a las personas que están influyendo en ti, sería sabio discernir cómo están influyendo en ti. La forma más fácil de averiguarlo es hacerse las siguientes preguntas acerca de cada persona:

¿Qué piensa de mí? Las personas tienden a convertirse en lo que la persona más importante para ellos cree que son. Piensa en los niños pequeños. Si sus padres dicen que son perdedores, estúpidos, o que no son valiosos, ellos lo creen. Si sus padres dicen que son listos, atractivos, y valiosos, ellos lo creen. Aceptamos las opiniones de las personas que respetamos.

Ralph Waldo Emerson afirmó: «Cada hombre tiene derecho de ser valorado por sus mejores momentos». Si quieres ser influido en una dirección positiva, necesitas ocupar tiempo con personas que piensan de manera positiva acerca de ti. Ellos necesitan creer en ti.

¿Qué piensa de mi futuro? El novelista Mark Twain aconsejaba: «Aléjate de las personas que intenten minimizar tus ambiciones. Las pequeñas personas siempre hacen eso, pero las que son verdaderamente grandes te hacen sentir que tú también puedes ser grande». Las

«La gloria de la amistad no se encuentra en la mano extendida, ni en la sonrisa amable, ni en el gozo de la compañía; se encuentra en la expresión espiritual que surge cuando se descubre que alguien más cree en nosotros y está dispuesto a confiar en nosotros».

—Ralph Waldo Emerson

personas más importantes en tu vida, ¿visualizan un futuro positivo para ti? ¿Ven grandes cosas para ti?

Margaret, mi esposa, me ha dado regalos maravillosos durante el curso de nuestra relación. Uno de los que aprecio mucho es una bitácora del ministerio que me dio el año anterior a que nos casáramos, sabiendo que una carrera pastoral estaba en mi futuro. En ella pude registrar actividades tales como temas de sermón, bodas y funerales. Es un registro de mi vida dirigiendo iglesias locales, pero la razón por la cual lo valoró más es por lo que ella escribió en 1968. Dice sencillamente:

John:
Vas a lograr grandes cosas.
Con amor,
Margaret

Sus pocas palabras no fueron poéticas o profundas, pero si comunicaron su confianza en mí y su creencia en mi futuro. Y ella ha demostrado que cree en mí todos los días de nuestro matrimonio.

¿Cómo se comporta conmigo en tiempos difíciles? Hay un viejo adagio que dice: «Nuestros amigos nos conocen en la prosperidad. En la adversidad nosotros conocemos a nuestros amigos». ¿No es cierto? Cuando los tiempos son difíciles y estamos teniendo dificultades, un amigo que te influya en la dirección correcta es...

Lento para	pero	rápido para
sospechar		confiar
condenar		justificar
ofender		defender
exponer		proteger
reprender		abstenerse de un comentario

menospreciar	apreciar
demandar	dar
provocar	ayudar
resentir	perdonar

Cuando caigas derribado, los buenos amigos no te pisotearán o te dirán: «te lo dije». Ellos te recogerán y te ayudarán a seguir adelante.

¿Qué extrae de mí? El primer ministro británico Benjamín Disraeli comentó: «La mayor bondad que uno pueda hacer por otra persona no es compartir las riquezas sino revelarle las propias». Esta es la esencia verdadera de las relaciones positivas que influyen en las personas para elevarse y lograr su potencial. Ven lo mejor en ti y te animan para que te esfuerces, de la misma forma en que June Carter lo hizo con Johnny Cash.

Las relaciones que continúan siendo unilaterales no se mantendrán sólidas.

El autor William Allen Ward recalcó: «Un verdadero amigo conoce tus debilidades pero te muestra tus fortalezas; siente tus temores pero fortalece tu fe; ve tu ansiedad pero libera tu espíritu; reconoce tus discapacidades pero enfatiza tus posibilidades». Así deben ser las relaciones positivas.

3. Si tus amigos no son tus amigos, entonces busca nuevos amigos

Un amigo me mandó una historia muy graciosa que se titula «La última carta de Bob»:

Queridos amigos:

Es importante para los hombres recordar que cuando las mujeres se hacen viejas, les es más difícil mantener la misma calidad del cuidado hogareño que tenían cuando eran más jóvenes. Cuando los

hombres notan esto, deben tratar de no gritarles. Les voy a contar como manejo la situación.

Cuando me despidieron de mi trabajo como asesor y tuve que «jubilarme antes de tiempo» en abril, eso hizo que Nancy tuviera que buscar un empleo de tiempo completo, para tener un salario extra y los beneficios del seguro médico que necesitamos. Fue poco después de que empezó a trabajar que noté que ya estaba empezando a mostrar que estaba envejeciendo.

Por lo general llego a la casa después de pescar o cazar al mismo tiempo que ella llega después de trabajar. Aunque ya sabe lo hambriento que llego, casi siempre dice que tiene que descansar por

«Nuestros amigos nos conocen en la prosperidad. En la adversidad nosotros conocemos a nuestros amigos».

media hora antes de comenzar a hacer la cena. Trato de no gritarle, y le digo que se tome su tiempo y que me despierte cuando finalmente la cena esté servida. Ella solía lavar los platos tan pronto terminábamos de comer. Ahora es normal que los platos se queden en la mesa por varias horas después de la cena.

Trato de hacer lo que puedo para recordarle varias veces durante la noche que los platos no se lavan por sí mismos. Sé que ella aprecia esto, porque termina lavándolos antes de ir a la cama.

Ahora que está más vieja ella parece cansarse más rápidamente. La lavadora y la secadora están en el sótano. Algunas veces dice que no puede volver a bajar esas escaleras una vez más. No hago un gran problema por esto; estoy dispuesto a pasarlo por alto, siempre y cuando ella termine de lavar la ropa al día siguiente.

No sólo eso, a menos que yo necesite algo planchado para la reunión de la logia del lunes, o el club de naipes del miércoles y el sábado, o el boliche del martes y jueves o algo así, le digo que puede esperar hasta el día siguiente para planchar. Eso le da un poco más

de tiempo para hacer algunas de las demás cosas, como bañar al perro o aspirar la casa.

También, si me fue bien en la pesca, eso le permite a ella quitar las escamas de pescado con más detenimiento.

Nancy ha empezado a quejarse de vez en cuando. Por ejemplo, dice que es difícil para ella encontrar tiempo para pagar los recibos mensuales durante su hora del almuerzo. A pesar de sus quejas, yo sigo animándola. Le digo que lo haga en un periodo de dos o tres días, que no tiene que hacerlo en un solo día. Así no tiene que apurarse tanto. También le recuerdo que dejar de almorzar de vez en cuando no le hace daño.

Cuando hace trabajos sencillos ella piensa que necesita más períodos de descanso.

Tuvo que tomar un descanso cuando apenas había acabado de cortar la mitad del césped. No trato de avergonzarla cuando necesita un poco más de descanso. Le digo que se haga una limonada bien fría y que se siente por un rato. Le digo que ya que está haciendo una para ella, que me haga una a mí y se siente al lado de la hamaca hasta que yo me quede dormido.

Sé que probablemente parezca un santo en la forma en que apoyo a Nancy diariamente. No estoy diciendo que la habilidad para mostrar esta consideración es fácil. Muchos hombres lo ven difícil. Algunos piensan que es imposible. Nadie mejor que yo sabe lo frustrante que es que las mujeres envejezcan. Sin embargo, hombres, aun si sólo le gritan un poco menos seguido a su esposa debido a este artículo, consideraré que esta carta valió la pena.

Firmado, Bob

P.D. El funeral de Bob fue el sábado 25 de enero.

P.D. de la P.D. Nancy fue absuelta el lunes 27 de enero.¹¹

Si las personas cercanas a ti te están hundiendo, es tiempo que hagas algunos cambios. El orador Joe Larson recalcó: «Mis amigos no creían que yo podía convertirme en un conferencista exitoso. Así que hice algo al respecto: fui y busqué nuevos amigos».

Cuando realmente lo piensas, las cosas que importan más en la vida son las relaciones que desarrollamos. Recuerda:

Puede que construyas una hermosa casa, pero después se derrumbará.

Puede que desarrolles una gran carrera, pero algún día se acabará.

Puedes ahorrar una gran cantidad de dinero, pero no podrás llevarlo contigo.

Puede que tengas una salud excepcional hoy, pero con el tiempo declinará.

Puedes sentirte orgulloso de tus logros, pero alguien te sobrepasará.

¿Te sientes desanimado? No lo estés porque lo único que realmente importa y dura para siempre son tus amistades.

La vida es muy larga para pasarla con personas que te llevan en la dirección incorrecta, y muy corta para no invertir en los demás. Tus relaciones te definen, ellas influirán en tu talento de una u otra forma. Escoge sabiamente.

TALENTO + RELACIONES

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Haz una lista de las personas importantes en tu vida. Junto al nombre de cada persona, escribe un signo (+) si la persona añade valor a tu vida y un signo (-) si ese individuo principalmente te consume. Utiliza las preguntas en el capítulo como criterio:

- ¿Qué piensa de mí?
- ¿Qué piensa de mi futuro?
- ¿Cómo se comporta conmigo en tiempos difíciles?
- ¿Qué extrae de mí?

Con las personas que están en la lista que tienen los signos (-), necesitas desarrollar una estrategia para tratar con ellos.

Si trabajas con algunas personas negativas, tendrás que encontrar la forma de distanciarte de ellas. Si eso no es posible, considera cambiar de empleo.

Si las personas negativas son amigas o conocidas, es tiempo de buscar otras amistades.

Sepárate de las personas que estén teniendo una influencia negativa en tu vida y comienza a buscar amigos que te eleven.

Si las personas negativas son miembros de la familia, tienes que limitar la cantidad de tiempo que pasas con ellos y contrarrestar ese impacto ocupando más tiempo con personas positivas. (Se dice que se necesitan al menos cinco frases positivas para contrarrestar los efectos de una frase negativa.)

Si una de las personas negativas es tu cónyuge, busca ayuda profesional. Es muy poco probable que puedas mejorar la relación sin ayuda de alguien.

2. Escoge la relación que te importe más y evalúala. Escribe dos columnas:

«Lo que doy» y «lo que obtengo». Debajo de cada columna, escribe todos los beneficios que recibes de la relación y todos los beneficios que la otra persona recibe.

Si la relación es saludable, las dos columnas deben estar equilibradas. Eso no significa necesariamente que tendrás la misma cantidad en cada columna.

No todos los beneficios son iguales en valor, ten en cuenta eso; pero si las columnas están muy desequilibradas, necesitarás hacer ajustes para preservar la relación.

Si tú eres el dador principal, pregúntate por qué. Segundo, haz un plan para detenerte y dar menos. Algunas veces la otra persona está esperando poder contribuir. Si la otra persona es el dador principal, considera cómo puedes darle más valor a la relación y actúa.

3. Escribe una nota de agradecimiento a una persona fundamental en tu vida, expresando tu gratitud y explicando lo que ha hecho por ti y lo que ha significado.

12

LA RESPONSABILIDAD FORTALECE TU TALENTO

No hay nada que le dé más «músculo» al talento como la responsabilidad. Eleva tu talento a un nuevo nivel y aumenta tu resistencia. Sin embargo, cuando considero las trece elecciones que ayudan a crear una persona extra talentosa, me doy cuenta de que la responsabilidad con frecuencia es la última elección que las personas desean hacer. El resultado es un talento endeble que fracasa ante el desempeño y nunca logra todo su potencial. Es triste para la persona que no toma la responsabilidad. Es triste para los demás. El autor y editor Michael Korda dijo: «El éxito en cualquier gran escala requiere que aceptes la responsabilidad... al final, la única cualidad que todas las personas exitosas tienen... es la habilidad de responsabilizarse». Si deseas triunfar, elige ser responsable.

TALENTO AL EXTREMO

Un día estaba mirando la televisión, y me detuve en un programa de PBS acerca de escaladores de rocas. Lo que me sorprendió fueron las cualidades tipo hombre araña de estas personas. El programa se enfocaba en Dan Osman, un hombre de poco más de treinta años que escalaba una roca en un tiempo récord sin redes de seguridad.

Durante un momento de su escalada, literalmente saltó para alcanzar un lugar donde asirse y momentáneamente estuvo en el aire. Si él no hubiera llegado al lugar que quería alcanzar, esa caída lo hubiera matado.

Intrigado, me puse a hacer un poco de investigación. Descubrí que el lugar especial donde se hizo ese programa fue en California. Un lugar llamado Lover's Leap (El salto del amante). La ruta en particular que tomó se llama Bear's reach (El alcance del oso). Evidentemente las rutas específicas se nombran y se catalogan por la primera persona que las escala exitosamente. Bear's reach está considerada como una ruta de categoría 5.7 en el sistema decimal Yosemite. Yo no sabía lo que eso significaba, así que lo averigüé. Cualquier escalada que comienza con 5 involucra «movimientos técnicos de escalada y equipo protector en caso de caída» o «escalada expuesta, requiere de habilidad (los lugares de agarre no son fáciles de ver para los novatos, por eso se necesitan diferentes movimientos que sólo los más experimentados pueden hacer)... donde una lesión seria o la muerte pueden suceder si caes sin protección».¹

En otras palabras, era muy difícil. Una guía para escalar rocas estimaba que el tiempo promedio que se llevaría para escalar el risco de 400 pies [122 metros] de altura del Bear's reach era de tres horas.² Eso se hace comúnmente utilizando cuerdas de seguridad. Ante la cámara, Osman hizo lo que se llama escalada libre individual, sin ayuda ni cuerdas, sólo él y la roca. Logró la hazaña ¡en cuatro minutos y veinticinco segundos! (Ve a la Internet, escribe su nombre en un buscador, y encontrarás un video de él en acción.)

DESARROLLANDO SUS APTITUDES

Osman comenzó a escalar rocas cuando tenía doce años. Hijo de un oficial de policía y una campeona de carreras de barril, él es descen-

diente de guerreros samurai. Cuando era niño, estudió Kung Fu y Aikido, un arte marcial japonés que depende mucho del balance, el control y la economía del movimiento.

Osman necesitó ocho años para convertirse en un escalador experto, lento en su opinión, pero se convirtió en un escalador de clase mundial y un experto usando cuerdas.

Después de más de una década de escalar, Osman comenzó a experimentar con la caída libre, que es similar a los saltos de bungee, desde un puente o un risco, pero en lugar de estar atado a una cuerda elástica bungee, se está conectado a una cuerda de escalador. La cuerda tiene un poco de elasticidad, pero la caída es mucho más dramática. Se requiere de un aparejamiento experto y nervios de acero. Osman comenzó a establecer y a romper récords en caída libre. Se convirtió en una leyenda entre los escaladores y las personas que saltan en paracaídas desde objetos fijos. Su fama aumentó, y pronto los creadores de comerciales de televisión y anuncios impresos comenzaron a llamarlo.

TALENTO ILIMITADO, RESPONSABILIDAD LIMITADA

No obstante, había otro aspecto de Dan Osman. Le costaba mucho funcionar en el mundo real. Sus amigos se burlaban acerca de su puntualidad porque llegaba a las citas muy tarde o a veces no llegaba del todo. El sobrenombre que le dio su madre cuando era niño fue el de «Danny lo olvidé». Continuamente recibía infracciones por andar a alta velocidad, manejar con una licencia suspendida o un vehículo sin registrar que no pagaba. Dependía normalmente de otros para que lo rescataran. El escritor Andrew Todhunter, estaba tan intrigado con Osman que pasó tres años conversando con él y escribió un libro acerca de su experiencia. Cuando Osman era arrestado le decía al escritor que llamara a sus amigos, una pareja jubilada que lo había

«adoptado». Ellos solían pagar la fianza... la mujer, una ejecutiva retirada recalaba: «Él me preocupa mucho... lo que me asusta son sus saltos. Sigue intentando saltar distancias más largas. Le dije: “No te estás haciendo más joven, Dan. Ponte a pensar en el futuro un poco más”». Su preocupación no era sólo por él. Osman tenía una hija de doce años llamada Emma. También tenía una mujer con la que él vivía en unión libre.

Todhunter estaba asombrado que Osman tuviera tan intensa atención a los detalles y un fuerte sentido de responsabilidad en lo que respectaba a escalar, pero que fuera todo lo opuesto con el resto de su vida. Y le preguntó a Osman acerca de su responsabilidad hacia su hija.

«Si caigo durante las escaladas, iría en contra de lo que represento, donde me comporto seguro, y tengo la ruta “a la mano”. Si muero, decepcionaría a mi familia, y a mis amigos», dijo Osman. «Si caigo estaría robándole a ella. Ella sabe que su papá es radical. Otros papás no hacen esto. Ella tiene miedo pero se siente orgullosa de lo que hago. Es como mi padre: me preocupa que algún día le disparen pero luego escucho lo buen policía que es. Hay una placa en la pared que dice: Oficial del año».³

ROMPEDOR DE MARCAS

El 23 de noviembre de 1998, Dan intentó su caída libre más grande, mil pies. Originalmente había intentado romper el récord el 26 de octubre. Había preparado su aparejo en la torre de apoyo de Yosemite e hizo algunos altos de distancia intermedia hasta que llegó a los 900 pies.

Luego recibió una llamada de Emma. Ella estaba llorando, estaba preocupada por él, así que lo dejó todo y fue a verla. Dos días después

volvió a Yosemite y se preparó para practicar sus saltos, pero fue arrestado por la clase de cosas por las que nunca se responsabilizó: infracciones de tránsito y licencia suspendida. Pasó catorce días en la cárcel.

Su amigo, el productor de películas Eric Perlman, quien había ofrecido su casa como fianza para Osman, le habló después de salir de la cárcel. Perlman recuerda: «Le dije: “Has ido demasiado lejos, nadie va a romper este récord por mucho tiempo. Quita los aparejos, muéstrale al juez que hablas en serio, que vas a seguir las reglas”. Y él estuvo de acuerdo. Me dijo: “¿Sabes?, tienes razón, es lo que debo hacer. Además mis ángeles guardianes necesitan un descanso también. Han estado trabajando tiempo extra por mí”».⁴

Sin embargo, cuando Osman fue con un amigo el 22 de noviembre a quitar su aparejo y a empacar su equipo, no pudo resistir el deseo de romper otro récord. Primero saltó a una altura de 925 pies. Al día siguiente, convenció a su amigo porque iba a saltar. Entonces Osman se apresuró para preparar el aparejo para su salto más grande. Para entonces ya era tarde en el día, el sol estaba cayendo y él no podía ver bien, pero de todas maneras saltó. Cuando el sonido de la cuerda no era el correcto, su amigo supo que algo había salido mal. Fue a la base del risco donde encontró a Osman muerto.⁵ Su cuerda se había roto.

CAMBIO DE PERSPECTIVA

Mientras que Todhunter estaba haciendo su investigación del libro pasando tiempo junto con Osman, al principio admiraba al escalador y le permitía sus frecuentes muestras de irresponsabilidad. Comparó

Vivimos en una cultura que sobrevalora el talento y devalúa la responsabilidad.

el comportamiento de Osman con «lo mujeriego de Picasso» o la «borrachera de Faulkner» diciendo que los grandes artistas y genios atletas tenían una «incapacidad o rechazo a vivir dentro de los parámetros ordinarios». ⁶ Pero después de que Todhunter observó descuido tras descuido y error tras error de Osman, su punto de vista sobre él cambió. Él escribe: «Existen los profesionales y los voluntarios que de manera consciente y repetida arriesgan sus vidas para servir al público y muchas veces las pierden por una causa digna. Muchos de ellos, como Osman, tienen familias que mantener. Al mirarlo saltar del puente, me doy cuenta por primera vez de la profunda falta de significado de esta actividad». ⁷

El talento de Dan Osman era extraordinario. Pocas personas en el mundo pueden hacer lo que él hizo. Sus dotes físicas, al igual que las de Michael Jordan, Tiger Woods o Lance Armstrong fueron fenomenales; pero su falta de responsabilidad limitó su vida, y con el tiempo lo mató. Qué tragedia.

LA FORTALEZA DE LA RESPONSABILIDAD

Vivimos en una cultura que sobrevalora el talento y devalúa la responsabilidad. Si no me crees, examina la forma en que tratamos a los atletas. Cuando los atletas están en el bachillerato o la universidad, sus actos irresponsables o descuidados en general son pasados por alto en proporción con el talento que muestran en el campo de juego. No les estamos haciendo ningún bien. La responsabilidad realmente refuerza el talento y aumenta la oportunidad para un éxito a largo plazo. Funciona de esta forma:

1. La responsabilidad provee el fundamento del éxito

El profesor de sociología Tony Campolo señala la importancia de tener un fuerte sentido de responsabilidad, especialmente en una cultura como la nuestra que valora la libertad. Hablando del sistema estadounidense, escribe:

Aún cuando pienso que coloca los principios que la hacen el mejor sistema político que se haya diseñado, la constitución tiene un defecto básico. Delinea claramente cuáles son los derechos, pero no declara cuáles son las responsabilidades... El gobierno que asegura a las personas de sus derechos pero falla en mostrarle sus responsabilidades, no puede llamarlos a ser la clase de gente que Dios quiere que sean. ⁸

Estoy de acuerdo de todo corazón con el llamado de Campolo acerca de la responsabilidad. De hecho, por años he enseñado a los líderes que cuando ellos avanzan en la escalera laboral deben tomar una mayor responsabilidad y sus derechos en realidad disminuyen. El liderazgo requiere sacrificio, y aunque responsabilizarse también es un sacrificio, es un sacrificio que trae una tremenda gratificación.

Recientemente tuve la oportunidad de visitar el carguero U.S.S. *Enterprise*.

Hice un recorrido del barco y escuché a muchos oficiales explicando las diferentes tareas y funciones de las 5.500 personas que trabajan en el barco. Lo que me impactó fue que los mensajes de los oficiales tenían un tema común. Hablaron de la importancia de su área para la misión general del barco y cómo la responsabilidad de esas funciones se encontraba en los hombros de una gran cantidad de marineros de diecinueve años de edad. Los oficiales hicieron estas declaraciones con orgullo.

Un oficial me contó cuando dirigió a un ex miembro de pandilla. El joven había elegido la marina en lugar de la cárcel. Después de

un tiempo el joven se convirtió en una parte efectiva del equipo y después fue el líder de su escuadrón. Sus momentos más orgullosos en la milicia, dice este oficial, es cuando le ayuda a jóvenes como él a triunfar.

¿Qué es lo que hace que los jóvenes se conviertan en ciudadanos productivos y las personas problemáticas en líderes? ¡La responsabilidad! Cuando entraron al servicio, se vieron inmersos en una cultura de responsabilidad. Esa cultura demandaba que actuaran de manera acorde, que se convirtieran en personas responsables y productivas. Cuando las personas responden al llamado de la responsabilidad y dan lo mejor de sí, suceden buenas cosas. Los hombres y mujeres jóvenes que conocí habían tomado la decisión de aceptar la responsabilidad y como resultado eso les estaba ayudando a triunfar en la milicia. La responsabilidad siempre seguirá proveyendo el fundamento para su éxito en los años venideros, sin importar lo que hagan.

2. La responsabilidad, manejada correctamente, lleva a más responsabilidad

Hace años el editor del periódico *Bellefontaine Examiner* de Ohio, Gene Marine, envió un reportero de deportes para que cubriera un gran juego. El reportero regresó al periódico sin ningún reportaje.

«¿Dónde está el reportaje?», le preguntó Marine.

«No tengo ninguno», respondió el reportero.

«¿Qué?», gruñó Marine. «¿Y por qué no?»

«No hubo juego».

«¿No hubo juego? ¿Qué sucedió?», preguntó el editor.

«El estadio se colapsó».

«Entonces, ¿dónde está el reportaje sobre el colapso del estadio?», demandó Marine.

«Esa no era mi asignación, señor».

Las personas que manejan sus responsabilidades bien tienen la oportunidad de obtener responsabilidades adicionales. Los que no lo hacen, no.

3. La responsabilidad amplía la habilidad y la oportunidad

Durante la huelga de los jugadores de béisbol de las Grandes Ligas en 1994, muchos de los fabricantes de tarjetas de intercambio se encontraron en una posición difícil. Pinnacle Brands, sin embargo, estaba determinado a no despedir a sus empleados. La compañía tenía que hacer algunos cambios para poder pagarles a las personas hasta que el negocio saliera a flote de nuevo. Así que ¿qué fue lo que hizo la administración? Colocó sobre los trabajadores la responsabilidad de encontrar formas para reemplazar los 40 millones de dólares en ingresos perdidos. El presidente ejecutivo Jerry Meyer le dijo a sus empleados: «No voy a salvar sus trabajos, ustedes lo harán. Ustedes saben lo que pueden cambiar y lo que pueden hacer de diferentes formas».

Los trabajadores no los decepcionaron. Un custodio reportó que la compañía gastaba cincuenta mil dólares en refrescos para los salones de conferencias, se cortó ese gasto. Un trabajador del departamento de finanzas encontró la forma de ahorrarle a la compañía cien mil dólares. Un administrador de relaciones públicas consiguió un trato para distribuir broches en las Olimpiadas, generando una ganancia de \$20 millones. Al final, Pinnacle fue la única compañía que no despidió a sus empleados durante la huelga de béisbol.⁹

La responsabilidad tiene valor, no sólo en los tiempos difíciles, sino en todo tiempo. Aumenta nuestra habilidad y nos da más oportunidades. Una de las razones es que nos hace actuar, hacer que las cosas sucedan. En el empleo, necesitamos responsabilizarnos, no sólo por las cosas que nos han asignado, pero por la contribución que hacemos. Por ejemplo, si éstas en el mundo de los negocios, al

final de cada día debes preguntarte: *¿Hice alguna ganancia para mi jefe hoy?* Si la respuesta es no, es probable que estés en problemas. Responsabilízate para ser un contribuidor. Cada trabajador necesita ser una ventaja para la compañía, no un gasto.

El autor Richard L. Evans recalcó: «Encontrar una persona que se responsabilice no tiene precio, una persona que termine y siga los detalles hasta el final; saber que cuando alguien ha aceptado una asignación, va a ser completada efectiva y conscientemente» Cuando los líderes encuentran personas responsables, las gratifican con oportunidades y recursos que las ayuden a ser más efectivas.

4. La responsabilidad, con el tiempo, desarrolla una reputación sólida

Las personas responsables disfrutan de una mayor reputación. Y es una de las grandes ventajas de la responsabilidad sostenida. Otros descubren lo que pueden esperar de ti y saben que pueden depender de ti porque eres sólido.

En contraste, entre más conoces a una persona que no tiene responsabilidad, menos confías en ella. No es de sorprender que Andrew Todhunter guardara sus reservas acerca de Dan Osman luego de conocerlo mejor y de saber lo que estaba haciendo. Una persona puede tratar de compartimentar su vida responsabilizándose en un área y abandonando otra, pero a la larga eso no funciona. La irresponsabilidad inevitablemente aumenta la crisis y se esparce a otras áreas de la vida de la persona.

Un general de la historia estadounidense cuya reputación continuó en aumento era Dwight D. Eisenhower. De hecho, su reputación fue tan fuerte que lo llevó a la presidencia. Aunque él era un presidente promedio, fue un general excelente. Una de las razones era porque tenía la disposición de responsabilizarse de sus decisiones.

Durante la Segunda Guerra Mundial, Eisenhower fue responsable de planear la invasión del día D en Normandía, Francia. Dar el sí para el asalto era una decisión dolorosa porque sabía que habría muertes de varios soldados, pero a su vez sabía que iba a ser exitosa, porque sería un punto fundamental en la guerra contra los nazis.

Pat Williams, en su libro *American Scandal* [El escándalo estadounidense] escribe que las horas antes del asalto, Eisenhower escribió a mano un comunicado de prensa que sería utilizado en caso de que hubiera un fracaso en la invasión. Esto es lo que decía:

Los planes han fracasado... y he tenido que sacar a las tropas. Mi decisión de atacar en este momento y en este lugar fue basado en la mejor información disponible. Las tropas, el ejército aéreo y la marina hicieron valientemente todo lo que pudieron hacer. Si hay alguien a quien culpar por este intento, es solamente a mí.¹⁰

Eisenhower estaba determinado a responsabilizarse por lo que pasara. Esa mentalidad le ganó la admiración de sus compañeros oficiales, soldados y los ciudadanos.

Si quieres que otros confíen en ti, que te den mayores oportunidades y recursos para desarrollar y fortalecer tu talento, y que se asocien contigo, acepta la responsabilidad y practícala fielmente en cada área de tu vida.

TALENTO + RESPONSABILIDAD =
UNA PERSONA EXTRA TALENTOSA

PON LA FÓRMULA DEL TALENTO EXTRA EN ACCIÓN

No hay forma de que yo conozca tu historia personal en lo que respecta a la responsabilidad. Quizás asumir la responsabilidad sea un problema para ti, o tal vez tengas un alto sentido de la responsa-

bilidad y nunca pierdas una oportunidad. De cualquier forma, por favor analiza los siguientes pasos que te ayudarán a convertirte en una persona extra talentosa en lo que respecta a la responsabilidad:

1. Comienza donde estás

El filósofo griego Aristóteles observaba: «Nos convertimos en la clase de personas que somos por las decisiones que hacemos». Cada vez que tomas la decisión de responsabilizarte, te conviertes en una persona más responsable. Aunque tu historial no sea bueno hasta ahora, puede cambiar. Las personas exitosas se responsabilizan por

«Haz lo que puedas con lo que tienes, donde estés».
— Theodore Roosevelt

sus acciones y por sus actitudes. Ellos muestran una «responsabilidad», la habilidad de escoger una respuesta correcta, sin importar la situación que enfrenten. La responsabilidad siempre es una decisión, y sólo tú la puedes tomar.

Si ser responsable no ha sido una de tus fortalezas, empieza dando pasos pequeños. No se puede empezar de ningún otro lugar que no sea donde te encuentras ahora. Creo que encontrarás que en lo que respecta a la responsabilidad, la mejor mano amiga que encontrarás está al final de tu brazo.

2. Escoge a tus amigos sabiamente

Ya que he ocupado un capítulo completo a las relaciones y cómo influyen en el talento, no necesito decir mucho más aquí. Escucha el consejo del entrenador y asesor Kevin Eikenberry que dice: «Mira con detenimiento las asociaciones cercanas de tu vida, porque es en esa dirección adónde vas». Si has empezado tu jornada en el camino hacia la responsabilidad, asegúrate que tengas los compañeros de

viaje adecuados. Será difícil o casi imposible ser responsable cuando dedicas la mayor parte del tiempo a personas irresponsables.

3. Deja de culpar a los demás

El gerente de ventas de una compañía de comida para perros le preguntó a su equipo de ventas si les gustaba el nuevo programa de publicidad de la compañía.

«¡Genial!», contestaron, «lo mejor del negocio».

«¿Y qué piensan del producto?», les preguntó.

«Fantástico», respondieron.

«¿Y cómo va la fuerza de ventas?», preguntó.

Como ellos eran la fuerza de ventas, por supuesto que respondieron de manera positiva diciendo que eran los mejores.

«Muy bien», continuó el gerente, «entonces si tenemos la mejor marca, el mejor empaque, el mejor programa de publicidad, y la mejor fuerza de ventas, ¿Por qué estamos en el lugar número diecisiete de nuestra industria?»

Después de un silencio incómodo, uno de los vendedores dijo: «Es culpa de los perros, no se comen nuestra comida».

Si quieres tener éxito y aprovechar al máximo tu talento como una persona extra talentosa, necesitas dejar de culpar a los demás, mírate al espejo y responsabilízate por tu propia vida. La anfitriona de televisión Oprah Winfrey dice: «Mi filosofía es que no solamente seas responsable de tu vida, sino que dar lo mejor de ti en este momento te colocará en el mejor lugar para el siguiente momento».

Ron French del servicio de noticias Gannett escribe que la falta de responsabilidad se ha infiltrado en Estados Unidos:

Evitar la responsabilidad se ha convertido en un pasatiempo nacional. Hemos aprendido a jugar el juego de la culpa, donde los siete pecados capitales son síndromes aceptables, y los criminales son las víctimas. Desde fumadores por largo tiempo que demandan a las

compañías de tabaco, hasta estudiantes que racionalizan su deseo de hacer trampa, nos hemos convertido en una nación de llorones y quejosos. «Es parte del carácter estadounidense en la actualidad», dice Charles Sykes en *A Nation of Victims* [Una nación de víctimas]. «Hemos pasado de ser una sociedad de personas autosuficientes a una de personas que rehúsan intrínsecamente aceptar su responsabilidad».

Las personas que piensan que los demás son responsables por su situación asignan la culpa a varios individuos, instituciones o entidades. Algunos culpan a la sociedad o a «los tiempos». Algunos señalan al sistema o «al hombre». (Los criminales que pasan tiempo en prisión son notorios por culpar a los demás y declarar su inocencia.) Otros culpan a la generación anterior por la causa de sus problemas, pero ¿sabes por qué? El caricaturista Doug Larson decía: «La razón por la que las personas culpan a las generaciones anteriores es porque sólo les queda otra opción».

Uno de los mejores consejos que debes seguir sobre este tema viene del presidente Theodore Roosevelt: «Haz lo que puedas con lo que tienes, donde estés». Es todo lo que podemos hacer. No des excusas, no busques culpar a los demás; enfócate en el presente y da lo mejor de ti. Y si cometes un error o fracaso, encuentra el error dentro de ti mismo e intenta tratar de hacerlo mejor la próxima vez.

4. Aprende las lecciones principales de la responsabilidad

Existen cuatro lecciones principales que necesitamos aprender si queremos demostrar la clase de responsabilidad que nos hace personas extra talentosas.

Las lecciones son sencillas y obvias, pero también son difíciles de perfeccionar:

Reconoce que obtener el éxito significa practicar la autodisciplina.

La primera victoria que debemos ganar es sobre nosotros mismos.

Debemos aprender a controlarnos. Tú puedes usar cualquier incentivo que quieras para hacer esto: el deseo de seguir los valores éticos y morales, las recompensas por la gratificación retrasada, hasta la amenaza de una exposición pública. El ejecutivo de negocios John Weston, comentaba: «Siempre he intentado vivir con la siguiente regla: No hagas lo que no te gustaría leer acerca de ti en el periódico el día siguiente». Cada vez que te detengas de hacer algo que no debes hacer o comiences a hacer algo que debes hacer, estás reforzando tu autodisciplina y aumentando tu capacidad para ser responsable.

«Mi filosofía es que no solamente seas responsable de tu vida, sino que dar lo mejor de ti en este momento te colocará en el mejor lugar para el siguiente momento».

— Oprah Winfrey

Lo que comiences, terminalo.

Hay dos clases de personas en el mundo: Las que hacen y las que podrían hacer. Las personas responsables siguen hasta el final. Si hacen un compromiso, lo cumplen. Ellos acaban lo que empiezan y es así como los demás los evalúan. ¿Se puede depender de ellos o no? ¿Puedo confiar en ellos? El escritor Ben Ames Williams observó: «La vida es la aceptación de la responsabilidad o su evasión; es un asunto de aceptar las obligaciones o evitarlas. Se ofrece la elección a todas las personas y por la forma en que decidan así puedes medirlas».

Conoce cuando otros están dependiendo de ti. El talento no triunfa por sí solo (hablaré de eso en detalle en el próximo capítulo). Si deseas tener éxito, necesitas a los demás. Algunas veces tendrás que depender de ellos y habrá momentos en que ellos necesiten depender de ti. En mi libro *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*, escribí la ley de la confiabilidad que dice: «Cuando de contar se trata, los miembros del equipo deben poder contar los unos con los otros».

El primer paso para convertirte en la clase de persona de la que otros dependen es ser una persona de fiar. El segundo paso es hacer a un lado el enfoque en ti y ser consciente que los demás están dependiendo de ti. Tener la intención de ser responsable no es suficiente. Tus acciones necesitan ser verdaderas.

No esperes que los demás den el paso por ti. El siguiente desafío fue presentado en 1992 durante una graduación de la universidad de Carolina del Sur por Alexander M. Saunders Jr., juez supremo de la corte de apelaciones de Carolina del Sur:

Conforme la responsabilidad es puesta en sus manos, no podrán, durante el resto de su vida, asumir que alguien más llevará las cargas principales, que alguien más demostrará las convicciones claves, que alguien más se postulará para los puestos oficiales, que alguien más se ocupará de los pobres, que alguien más visitará al enfermo, protegerá los derechos civiles, hará cumplir la ley, preservará la cultura, transmitirá los valores, mantendrá la civilización y defenderá la libertad.

Ustedes nunca deben de olvidar que lo que ustedes no valoren no será valorado, lo que ustedes no recuerden no será recordado, lo que ustedes no cambien no será cambiado, lo que ustedes no hagan no será hecho. Ustedes pueden, si lo desean, crear una sociedad cuyos líderes, empresarios y políticos estarán menos obsesionados por la necesidad del dinero. En realidad no es una cuestión de qué hacer, sino sencillamente de la voluntad de hacerlo.

Muchas personas se sientan a esperar que alguien se levante y tome la responsabilidad. Algunas veces sucede porque son débiles de carácter, flojos, no tiene resolución, etc., pero con más frecuencia sucede por un mal juicio o una baja autoestima. Las personas creen que otra persona está más calificada o mejor situada para levantarse

y marcar una diferencia. La verdad es que la mayoría de las personas que marcan una diferencia no lo hacen porque sean mejores en la tarea, sino porque decidieron intentarlo.

5. Haz decisiones difíciles y defiéndelas

Cuando era alcalde de la ciudad de Nueva York, Rudy Giuliani mantenía un letrero en su escritorio que decía: «Soy responsable». En su libro *Leadership (Liderazgo)*, él escribe:

Durante mi carrera he mantenido que la responsabilidad (la idea de que las personas que trabajan para mí tienen que responder a esas personas para quienes trabajamos) es fundamental, y comienza conmigo... No hay nada que desarrolle más la confianza en un líder que la disposición de responsabilizarse por lo que suceda durante su turno. Uno también puede agregar que no hay nada que dé un mejor ejemplo para exigir de los empleados un alto parámetro, que un jefe que se mantiene también en un parámetro alto.

Eso es cierto en cualquier organización, pero es particularmente cierto en el gobierno.¹¹

Esa mentalidad le ayudó mucho durante la crisis del 11 de septiembre de 2001. Tuvo que hacer muchas decisiones difíciles rápidamente. Y aunque hayan sido buenas o malas, él las defendió. Su responsabilidad, aunada con un liderazgo firme, ayudó a las personas durante ese tiempo difícil.

El presidente Abraham Lincoln dijo: «Uno no puede escapar la responsabilidad del mañana evadiendo la de hoy». Las decisiones fáciles pueden verse bien, pero tomar decisiones difíciles y apropiarse de ellas nos hace mejores personas.

6. Vive más allá de ti mismo

Hay otro aspecto de la responsabilidad que quiero compartir contigo. Te convertirá en una persona extra talentosa más allá del nivel de aquellos que sencillamente se responsabilizan por sí mismos. Es la idea de responsabilizarse más allá de ti mismo sirviendo a los demás. En un discurso a la legislatura de Massachusetts en la víspera de su presidencia, John F. Kennedy dijo:

Para aquellos a quienes les es dado mucho, mucho les es requerido. Y cuando en el futuro la gran corte de la historia se siente a juzgarnos a cada uno de nosotros, anotando si en nuestro corto período de servicio cumplimos nuestras responsabilidades al estado, nuestro éxito o fracaso en cualquier posición que hayamos tenido será medido por las respuestas a cuatro preguntas. La primera ¿fuimos nosotros verdaderos hombres de valor?... segunda ¿fuimos verdaderos hombres de criterio?... tercera ¿fuimos verdaderos hombres de integridad?... finalmente ¿fuimos verdaderamente hombres de dedicación?¹²

«Uno no puede escapar la responsabilidad del mañana evadiendo la de hoy».

— Abraham Lincoln

Las personas que se sirven a sí mismas consideran que su talento y sus recursos son algo propio. Servir a las personas considera el talento y los recursos de los demás como un préstamo.

El sobreviviente del holocausto, Elie Wiesel, quien ganara el Premio Nobel de la paz en 1986, pasó el resto de sus días después de su tiempo en los campos de concentración nazi tratando de devolver a los demás. Enseñó como profesor de la universidad de Boston, viajó de manera extensa dando charlas y compartiendo la sabiduría que obtuvo de sus experiencias en la vida. Una de las preguntas que le hacía a los jóvenes era: «¿Cómo le hacen frente a los privilegios y las

obligaciones que la sociedad siente que tiene derecho de poner sobre ustedes?» Tratando de guiarlos, compartía su sentido de responsabilidad con los demás:

Lo que recibo debo pasarlo a los demás. El conocimiento que tengo no debe quedarse prisionero en mi cerebro. Les debo a muchos hombres y mujeres hacer algo con ello. Siento la necesidad de devolver lo que se me ha dado. Pueden llamarlo gratitud... aprender significa aceptar el postulado que la vida no empezó al momento de nacer. Otros han estado antes que yo y yo he caminado en sus huellas.

Practicar la responsabilidad hará grandes cosas en ti. Reforzará tu talento, aumentará tus habilidades y tus oportunidades. Mejorará tú calidad de vida durante el día y te ayudará a dormir mejor en la noche. Pero también mejorará las vidas de las personas que están a tu alrededor.

Si quieres que tu vida sea una historia magnificante, tienes que darte cuenta que tú eres su autor. Cada día tienes la oportunidad de escribir una nueva página en esa historia. Quiero animarte a que llenes esas páginas con responsabilidad hacia los demás y hacia ti mismo. Si lo haces, al final no te decepcionarás.

TALENTO + RESPONSABILIDAD

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. ¿Qué tan bueno eres para cuidar las cosas pequeñas? Ese es verdaderamente el prerrequisito para tomar la responsabilidad en las cosas grandes. Y aunque se te confíen responsabilidades enormes, no debes ignorar los detalles en tu área principal de responsabilidad. Tampoco abandones nunca la necesidad de tener responsabilidades en las pequeñas cosas con las personas más cercanas a ti; tales como tu cónyuge o los niños. Analízate. ¿Estás cuidando los detalles en tu trabajo? ¿Y qué tal en la casa? ¿Con qué frecuencia olvidas las pequeñas cosas que son grandes cosas para tus familiares? Puede ser algo tan grande como olvidar un aniversario o un cumpleaños, o puede ser algo tan pequeño como no recoger la ropa de la lavandería o llegar tarde a un recital o un juego de un hijo. Si estás ignorando las pequeñas cosas, vuelve a lo básico.
2. ¿Cuál de las lecciones principales de la responsabilidad te cuesta más poner en práctica con constancia?
 - *Practicar la autodisciplina*, negarte a ti mismo por causa de algo o alguien más importante. Si ésta es tu área problemática, busca apoyo de alguien que pueda darte su experiencia, darte alguna guía y ayudar a motivarte. Si te falta la disciplina en el área fiscal, encuentra a alguien que te ayude a hacer un presupuesto. Si la salud es tu problema, busca un doctor. Si tienes sobrepeso, habla con un entrenador y un nutricionista.
3. La mayoría de las personas tienen alguna decisión difícil en sus empleos o en sus vidas personales que saben que deben tomar. La retrasan y la retrasan. ¿Cuál es la tuya? ¿Por qué no estás actuando? Escribe las razones para que sepas sin lugar a dudas cuáles son. Ahora escribe las ventajas de tomar esa decisión. ¿Hay razones claras, concretas y convincentes para seguir retrasando esa decisión? Si es así, escríbelas. En este momento tú sabes en tu corazón qué debes hacer. Hazlo y mantente firme en ello.

13

EL TRABAJO EN EQUIPO MULTIPLICA TU TALENTO

En la película ganadora de un premio de la academia, *Rocky*, el boxeador Rocky Balboa describe su relación con su novia, Adrian: «Tengo un vacío, ella tiene un vacío; pero juntos no tenemos ningún vacío». Qué maravillosa descripción del trabajo en equipo. No importa lo talentoso que seas, tú tienes vacíos. Hay cosas que no puedes hacer bien. ¿Cuál es la mejor forma de manejar esas debilidades? Asociarte con otras personas que tengan fortalezas en estas áreas. Si quieres hacer algo *realmente* grande tienes que hacerlo como parte de un equipo.

TRABAJO EN EQUIPO EXTRAORDINARIO

En el capítulo anterior te mencioné que había hecho un recorrido en el carguero U.S.S. *Enterprise*. Tuve la oportunidad cuando mi amigo Tom Mullins me invitó a hacer un viaje con él y otras personas más. Empezó cuando aterrizamos a bordo del carguero, que ya estaba en el mar. Por veinticuatro horas recibimos un trato VIP (personaje muy importante, por sus siglas en inglés), recorriendo cada parte de ese magnífico barco. La experiencia fue fantástica, pero lo más sobresaliente para mí fue sentarme a conversar con el almirante Raymond

Spicer, comandante del grupo de ataque del portaaviones *Enterprise* y mirar los jets F/A-18 despegar y aterrizar en la noche. ¡Qué increíble momento!

Había una belleza en la forma en que los jets despegaban y cómo otros aterrizaban, deteniéndose en sólo dos segundos. No obstante, lo que me impactó más fue el número de personas que parecían estar involucradas en el proceso y el trabajo en equipo que se necesitaba. Cuando le pregunté al almirante Spicer al respecto, me puso en contacto con el comandante Ryan Smith, oficial de la división V2, quien me explicó el proceso. Él dijo:

El piloto está sentado en los controles de un F/A-18 mientras éste acelera de 0 a 160 millas por hora en un periodo menor a tres segundos. Cuando el avión se aleja del portaaviones, guarda el tren de aterrizaje y de pronto se encuentra sólo en la oscuridad de la noche. Hay pocos ejemplos de combate solitario en la era moderna actual, pero un aviador sentado en la cabina de uno de los aviones de la marina parece ser un ejemplo en el cual el logro de un objetivo particular depende totalmente del talento, habilidad y esfuerzo de ese individuo altamente entrenado. Sin embargo, el acto singular de catapultar ese jet desde uno de estos portaaviones es el resultado de una organización compleja de muchos individuos, cada uno con un profesionalismo en su área específica. Es el esfuerzo y la coordinación de estos individuos, la mayoría de los cuales acaban de terminar el bachillerato, lo que sirve como un ejemplo verdaderamente inspirador del trabajo en equipo.¹

Luego siguió explicando el proceso. Horas antes de que se haga el lanzamiento del jet, éste es inspeccionado por un equipo de mecánicos y técnicos del escuadrón de la nave. Mientras el piloto está recibiendo información sobre la misión, incluyendo clima, información del blanco, procedimientos de radio e información de navegación

(todo lo cual es producido por un equipo de marineros), el avión está pasando por un periodo igualmente riguroso de preparación. La rutina anterior al vuelo termina cuando el piloto ha revisado los registros de mantenimiento del avión y ha inspeccionado la nave.

Exactamente treinta minutos antes del lanzamiento del avión, una secuencia específica de pasos comienza, la que es seguida siempre con toda precisión. El jefe del aire del portaaviones pide que se arranque el motor, una prueba para asegurarse que el jet esté trabajando correctamente, mientras que el piloto hace sus previsiones generales. El capitán del avión escucha los motores y observa el movimiento de cada superficie de control al mismo tiempo que lo hace el piloto. Una vez que se determina que todo está bien, se le llena de gasolina por parte de la tripulación de la división de combustible del portaaviones.

Mientras tanto, el oficial de manejo de la nave, sentado en la cubierta de control del vuelo y usando un modelo de tablero de la pista de vuelo del portaaviones que tiene modelos a escala de las naves individuales para seguir al tanto de todo, revisa la secuencia del plan de lanzamiento con el operador de cubierta. El oficial de manejo de la nave se comunica con el operador de cubierta, diciéndole que el avión está listo para rodar por la pista.

El operador de cubierta dirige a tres equipos del portaaviones por separado: los directores del avión y otros marinos de la división de vuelo del navío, y cada equipo es responsable por un área diferente de la pista de vuelo. Estos equipos se aseguran que cada avión que sea lanzado, esté desencadenado, sea dirigido en medio de otros aviones estacionados (con frecuencia a solo unas pocas pulgadas de distancia) y colocado en la línea de lanzamiento. Cuando el operador de cubierta recibe las instrucciones finales del oficial de manejo del navío, éste dirige a los directores del avión a distribuir el avión entre las cuatro catapultas que facilitan la salida más rápida posible de todos

los aviones de la pista de vuelo. Entre más se acerca el momento de lanzamiento, los directores traen cada avión a la catapulta y el deflector de despegue del jet se eleva una vez que el avión está en la posición de lanzamiento.

En la pista, el personal de mantenimiento revisa nuevamente el avión e inspeccionan cada panel y componente mientras que miembros de la tripulación de la división de catapulta y arresto enganchan el avión al mecanismo de la catapulta y lo preparan para el lanzamiento. Debajo de la pista, otros equipos están utilizando la hidráulica y otro equipo para controlar el vapor de los reactores nucleares que serán utilizados para impulsar la catapulta.

En ese momento, el personal de artillería carga las armas del avión.

El oficial de la catapulta confirma el peso de la nave con el piloto. También toma nota del viento y de las condiciones de ambiente. Realiza cálculos para determinar la cantidad de energía que se necesita para alcanzar vuelo.

Aun con toda la preparación, ningún avión podría despegar si el barco no está en la posición correcta. El equipo de navegación del barco hace cálculos para determinar la velocidad requerida y ha pasado esa información al puente y ahora el barco ha completado su movimiento y ha acelerado a la velocidad correcta en su curso dirigido.

El avión está casi listo para despegar. El oficial de catapulta le da la señal a los operadores y el avión se tensiona de manera hidráulica en la catapulta. En este punto, el piloto aplica todo el poder de los motores del avión y revisa que todo en el avión esté funcionando. Si el piloto determina que el avión está listo para volar, le hace la señal al oficial de catapulta saludándolo. Si el oficial de la catapulta también recibe una señal afirmativa de parte del escuadrón de verificación

final, da entonces la señal de impulso al operador de catapulta que oprime el botón que envía al avión en su camino.

Lo que es asombroso es que otros tres aviones pueden ser lanzados detrás de él en menos de un minuto, siguiendo cada uno el mismo procedimiento. Y en cuestión de minutos, esa misma pista de vuelo puede estar preparada para recibir aviones que están aterrizando, llegando uno en acercamiento final justo cuando el jet anterior está rodando fuera del área de aterrizaje.

LAS VERDADES DEL TRABAJO EN EQUIPO

Son pocas las cosas que puedo pensar que requieren tal grado de precisión del trabajo en equipo con tantos diferentes grupos de personas como el lanzamiento de un jet desde un portaaviones. Es fácil ver que el trabajo en equipo es esencial para la tarea. Sin embargo, una tarea no tiene que ser compleja para ocupar el trabajo en equipo. En el año 2001 escribí *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*, la primera ley que incluí fue la ley de lo trascendental, que dice: «Uno es demasiado pequeño para pretender hacer grandes cosas». Si quieres hacer algo de valor, necesitas del trabajo en equipo.

El trabajo en equipo no solamente le permite a una persona hacer lo que no pudiera hacer de otra forma; sino que tiene un efecto compuesto en todo lo que ella posee, incluyendo el talento. Si tú crees que la persona es una obra de Dios (lo cual yo creo) entonces un grupo de personas talentosas comprometidas a trabajar juntas es una obra de arte. Cualquiera que sea tu visión o tu deseo, el trabajo en equipo hace que el sueño funcione.

Trabajar juntos con otras personas para una meta en común es una de las experiencias más gratificantes de la vida. He dirigido o he sido parte de muchas diferentes clases de equipos: equipos depor-

El trabajo en equipo
hace que el sueño
funcione.

tivos, equipos de trabajo, equipos de negocio, equipos de ministerio, equipos de comunicación, coros, bandas, comités, juntas, de todo. He observado equipos de casi cualquier tipo en mis viajes alrededor del mundo. Y hablar con líderes, desa-

desarrollar equipos, aconsejar entrenadores, enseñar y escribir acerca del trabajo en equipo, ha influido mi pensamiento en lo que respecta a los equipos. Quiero compartirte lo que he aprendido acerca de ello:

1. El trabajo en equipo divide el esfuerzo y multiplica el efecto

¿Quisieras obtener mejores resultados con menos trabajo? Creo que a todo mundo le gusta esa idea. Y eso es lo que provee el trabajo en equipo. En su libro *Jesus on Leadership* [Jesús y el liderazgo] C. Gene Wilkes describe por qué el trabajo en equipo es superior al esfuerzo individual:

- Los equipos involucran más personas, por tanto obtienen más recursos, más ideas y energía, algo que no posee un individuo.
- Los equipos aprovechan al máximo el potencial del líder y minimizan sus debilidades. Las fortalezas y las debilidades están más expuestas en los individuos.
- Los equipos proveen múltiples perspectivas de cómo satisfacer la necesidad o alcanzar la meta, presentando varias alternativas para cada situación. La posición individual con frecuencia no es tan amplia o tan profunda como la de un grupo cuando enfrenta problemas.

- Los equipos comparten el mérito por las victorias y la culpabilidad por las pérdidas. Esto fomenta una unidad genuina y una comunidad auténtica. Los individuos toman el mérito y la culpa por sí solos. Esto fomenta el orgullo y a veces una sensación de fracaso.
- Los equipos hacen que sus líderes sean responsables por la meta. Los individuos que no tienen ninguna corrección pueden cambiar la meta sin ninguna responsabilidad.
- Los equipos sencillamente pueden hacer más que un individuo.

Es puro sentido común que las personas que trabajen juntas puedan hacer más que un individuo trabajando sólo. Entonces ¿por qué existen personas que están renuentes a trabajar en equipo? Puede ser difícil al principio. Los equipos por lo general no se juntan o se desarrollan por sí solos. Requieren de liderazgo y cooperación. Aun cuando pueda haber más trabajo en un extremo, los dividendos al otro extremo son tremendos y vale la pena el esfuerzo.

2. El talento triunfa en los juegos, pero el trabajo en equipo triunfa en los campeonatos

Un letrero en el vestidor de los New England Patriots dice: «Los individuos juegan el partido, pero los equipos ganan los campeonatos». Obviamente los jugadores del Patriots comprenden esto. Han ganado el Super Bowl tres veces en un periodo de cuatro años.

Los equipos que ganan campeonatos repetidamente son modelos de trabajo en equipo. Por más de dos décadas, los Celtics de Boston dominaron la NBA. Su equipo ha ganado más campeonatos que cualquier otro equipo en la historia de la NBA, y en un período durante los años cincuentas y los sesentas, los Celtics ganaron

ocho campeonatos seguidos. Durante su carrera, los Celtics nunca tuvieron un jugador que fuera el líder en la liga con respecto a las estadísticas de puntaje. Red Auerbach, quien entrenó a los Celtics y luego pasó a la oficina principal, siempre enfatizaba el trabajo en

Los individuos juegan el partido, pero los equipos ganan los campeonatos.

equipo. Él afirmó: «Una persona que busca la gloria no logra mucho sola; todo lo que hemos hecho ha sido el resultado de personas trabajando juntas para conseguir metas en común».

Es fácil ver el fruto del trabajo en equipo en los deportes, pero es igualmente importante en los negocios.

Harold S. Geneen quien fuera director, presidente y director ejecutivo de ITT por veinte años, decía: «La esencia del liderazgo es la habilidad de inspirar a otros a trabajar unidos como equipo para alcanzar un objetivo común». Si deseas desempeñarte en el nivel más alto posible, necesitas ser parte de un equipo.

3. El trabajo en equipo no se trata de ti

La escuela de negocios de Harvard reconoce que un equipo es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas para un propósito común, para objetivos de desempeño o por una perspectiva por la cual se responsabilizan mutuamente. Hacer que las personas trabajen juntas a veces es un desafío, se necesita de un buen liderazgo. Entre más talentosos sean los miembros del equipo, se necesita un mejor liderazgo. La verdadera medida de un buen liderazgo no está en conseguir personas para trabajar, ni tampoco en hacerlas trabajar duro. La verdadera medida del líder es hacer que las personas trabajen duro juntas. He estudiado a líderes excepcionales de equipos y entrenadores. Los siguientes

son algunos de ellos y lo que dicen acerca de hacer que las personas trabajen juntas:

PAUL BEAR BRYANT, legendario entrenador del fútbol americano de Alabama: «Para poder tener un ganador, el equipo debe tener un sentimiento de unidad. Cada jugador debe poner primero al equipo antes que su gloria personal».

BUD WILKINSON, autor del libro *The Book of Football Wisdom* [El libro de la sabiduría del fútbol americano]: «Si un equipo va a alcanzar su potencial, cada jugador debe estar dispuesto a subordinar sus metas personales por el bien del equipo».

LOU HOLTZ, entrenador de equipos universitarios que han sido campeones nacionales de fútbol americano: «La libertad para hacer tus propias cosas termina cuando tienes obligaciones y responsabilidades. Si quieres fracasar tú mismo lo puedes hacer pero no puedes hacer lo tuyo si tienes responsabilidades con los miembros de tu equipo».

MICHAEL JORDAN, el jugador de básquetbol más talentoso de todos los tiempos y seis veces campeón mundial: «Hay muchos equipos en cada deporte que tienen grandes jugadores y nunca ganan títulos. La mayoría del tiempo, esos jugadores no están dispuestos a sacrificarse por el bienestar mayor del equipo. Lo gracioso es que al final, su poca disposición para sacrificarse hace que sus metas individuales sean más difíciles de lograr. Algo que creo completamente es que si tú piensas y te esfuerzas como equipo, los elogios individuales saldrán por sí solos. El talento triunfa en los juegos, pero el trabajo en equipo y la inteligencia triunfa en los campeonatos».²

Todos los grandes equipos son el resultado de sus jugadores, quienes tomaron decisiones basadas en lo mejor para los demás. Eso es cierto en los deportes, los negocios, la milicia, y las organizaciones voluntarias. Y eso es cierto en cualquier nivel, desde la persona de apoyo de medio tiempo hasta el entrenador o presidente ejecutivo. Los mejores líderes también hacen que su equipo sea primero. C. Gene Wilkes comenta:

Los líderes de equipos creen genuinamente que ellos no tienen todas las respuestas y por eso no insisten en proporcionarlas. Ellos creen que no necesitan tomar todas las decisiones claves y por eso no las hacen. Creen que no pueden tener éxito sin la contribución combinada de todos los demás miembros del equipo para una meta común, y por eso evitan cualquier acción que pudiera detener la interacción o intimidar a alguien del equipo. El ego no es una pre-ocupación predominante.

Los equipos altamente talentosos poseen jugadores con grandes egos. Un secreto para el trabajo en equipo exitoso es convertir el ego individual en confianza en el equipo, en sacrificio individual y sinergia.

Pat Riley, campeón entrenador de la NBA dice: «El trabajo en equipo requiere que los esfuerzos de todos vayan en una sola dirección. Los sentimientos de importancia suceden cuando la energía del equipo toma vida por sí sola».

4. Los grandes equipos crean comunidad

Todos los equipos efectivos crean un ambiente donde las relaciones crecen y los compañeros del equipo se conectan unos con otros. Para usar un término que es popular actualmente crean un *sentido de comunidad*. Ese ambiente de comunidad se basa en la confianza. No hay mucho que se pueda lograr sin ella.

En los buenos equipos, la confianza no se negocia. En los equipos triunfadores, los jugadores crean confianza mutuamente. Inicialmente eso es un riesgo porque su confianza puede ser rota y pueden salir heridos. Al mismo tiempo que ellos están dando confianza libremente, se conducen de tal forma que se ganan la confianza de los demás. Ellos se conducen en un parámetro alto. Cuando todos dan libremente y se desarrollan las uniones de confianza que son probadas con el tiempo, los jugadores comienzan a tener fe mutuamente. Ellos creen que la persona que está a su lado actuará con coherencia, mantendrá sus compromisos y apoyará a los demás: Entre más fuerte sea su sentido de comunidad, mayor su potencial para trabajar unidos.

Desarrollar un sentido de comunidad en un equipo no significa que no haya conflicto. Todos los equipos experimentan desacuerdos. Todas las relaciones tienen tensión, pero tú puedes resolverlas. Mi amigo Bill Hybels, quien dirige una congregación de más de veinte mil personas reconoce:

El concepto popular de unidad es una fantasía donde los desacuerdos nunca surgen y las opiniones contrarias nunca se presentan a la fuerza. En lugar de unidad, utilizamos la palabra comunidad. Decimos: «No pretendamos que nunca estaremos en desacuerdo. Estamos tratando con la vida de dieciséis mil personas (en ese tiempo). Hay mucho de por medio. No permitamos que las personas escondan sus preocupaciones para proteger una falsa noción de unidad. Enfrentemos el desacuerdo y tratemos con él de una buena forma».

La marca de la comunidad... no es la ausencia del conflicto, es la presencia de un espíritu reconciliador. Puedo tener una reunión de liderazgo un tanto difícil con una persona, pero debido a que estamos comprometidos a la unidad, podemos todavía irnos, darnos unas palmaditas en la espalda diciendo: «Me da gusto que todavía

estemos en el mismo equipo». Sabemos que ninguno se está haciendo a un lado debido a una posición de conflicto.

Cuando el equipo comparte un fuerte sentido de comunidad, sus miembros pueden resolver conflictos sin disolver las relaciones.

5. Añadir a los demás te añade valor a ti mismo

«La marca de la comunidad... no es la ausencia del conflicto, es la presencia de un espíritu reconciliador».

— Bill Hybels

«Mi esposo y yo tenemos un matrimonio muy feliz», decía una esposa ufanándose. «No hay nada que yo no hiciera por él y no hay nada que él no hiciera por mí. Y así nos pasamos la vida: ¡no hacemos nada el uno por el otro!» Esa clase de actitud es un camino seguro al desastre para cualquier equipo, incluyendo una pareja matrimonial.

Con frecuencia las personas se unen a un equipo buscando un beneficio personal. Quieren un reparto de apoyo para que ellos puedan ser las estrellas, pero esa actitud daña al equipo. Cuando hasta la persona más talentosa tiene una mentalidad de servir, pueden suceder cosas especiales. El gran Magic Johnson parafraseó a John F. Kennedy cuando dijo: «No preguntes lo que tus compañeros de equipo pueden hacer por ti. Pregunta lo que tú puedes hacer por tus compañeros de equipo». Esto no era pura habladería de parte de Johnson. Durante toda su carrera con los Lakers de Los Ángeles, él comenzaba en cualquier posición durante los juegos de campeonato para ayudar a su equipo.

El presidente de Estados Unidos Woodrow Wilson, afirmó: «Tú no estás aquí simplemente para vivir. Estas aquí para poder capacitar al mundo a que viva más ampliamente, con una mayor visión, con un mejor espíritu de esperanza y logro. Estás aquí para enriquecer

al mundo y para empobrecerte si olvidas hacerlo». Las personas que se aprovechan de otros inevitablemente fracasarán en los negocios y las relaciones. Si deseas tener éxito, entonces vive bajo estas cinco palabras: *añade valor a los demás*.

TALENTO + TRABAJO EN EQUIPO =
UNA PERSONA EXTRA TALENTOSA
PON LA FÓRMULA DEL TALENTO EXTRA EN ACCIÓN

Todas las personas talentosas tienen una decisión que tomar: hacer lo suyo propio y obtener todo el mérito, o hacer algo que pertenece al equipo y compartirlo. Mi observación es que las personas talentosas no solamente logran más cuando trabajan con los demás, sino que también se realizan más que los que hacen las cosas por sí mismos. Mi esperanza es que escojas trabajar en equipo en lugar de realizar esfuerzos solitarios. Si ese es tu deseo, haz lo siguiente:

1. Comprométete con la ley de lo trascendental

Al principio del capítulo mencioné la ley de lo trascendental de *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*: «Uno es demasiado pequeño como para pretender hacer grandes cosas». En el año 2002 cuando estaba enseñando esas leyes, desafié a los miembros de una audiencia de diez mil personas diciendo: «Nombra a una persona en la historia de la humanidad que sola, sin ayuda de nadie causó un impacto significativo en la civilización».

Una voz del público gritó: «Charles Lindbergh. Cruzó el Océano Atlántico en avión por sí mismo».

El público aplaudió.

«Eso es cierto», le respondí y la multitud volvió a aplaudir pensando que había quedado perplejo. «¿Pero sabías», continúe, «que la compañía de ingeniería aeronáutica Ryan diseñó y construyó

el avión? ¿Sabías también que diez millonarios financiaron al viaje? ¿Alguna otra sugerencia?», les pregunté.

Quiero darte el mismo desafío. Piensa en algún logro significativo que parece ser un acto solitario. Luego haz una investigación y te darás cuenta que hubo más personas que trabajaron con esos individuos o los apoyaron para que pudieran hacer lo que hicieron. Nadie hace nada significativo por sí mismo. Uno es demasiado pequeño como para pretender hacer grandes cosas. Si te comprometes con la idea, entonces aceptarás el concepto del trabajo en equipo. Y ese será el fundamento sobre el cual se multiplicará tu talento y te llevará al máximo nivel. Nadie puede convertirse en una persona extra talentosa sin él.

2. Incluye un equipo en tu sueño

El periodista y anfitrión de la radio Rex Murphy, afirma: «El logro exitoso del sueño es una aventura de carruaje y caballo. Sin un equipo de caballos, un carruaje lleno de sueños no puede ir a ningún lugar».

El trabajo en equipo te da la mejor oportunidad de hacer que tu visión se convierta en realidad. Entre mayor sea tu visión, mayor necesidad habrá de un buen equipo. Sin embargo, estar dispuesto involucrarse en el trabajo en equipo no es lo mismo que buscar de manera activa un equipo y ser parte de él.

Para tener éxito, necesitas entrar en un equipo y encontrar tu mejor lugar en él. Puede ser como líder o puede que no. Rudy Giuliani dice:

En realidad, un líder debe comprender que el éxito se alcanza mejor a través del trabajo en equipo. Desde el momento en que te colocan en una posición de liderazgo debes demostrar la mayor humildad.

Un líder debe conocer sus debilidades para poder balancearlas con las fortalezas del equipo. Cuando ocupé el puesto de alcalde de

Nueva York, tenía ambas cosas, fortalezas y debilidades. Por ejemplo, no tenía mucha experiencia en el área de la economía. Encontré miembros en mi equipo que tenían la experiencia y un gran talento en el campo de la economía. Cuando cada miembro del equipo está operando en su área fuerte, tu organización florecerá. Cuando la crisis llegue tendrás las personas en el lugar adecuado para administrar cada situación con excelencia.

Si no sabes en qué lugar del equipo perteneces, no permitas que eso te detenga de involucrarte en el trabajo en equipo. Encuentra a personas de la misma mentalidad que tengan actitudes y pasión como las tuyas, y únete a ellos.

3. Desarrolla tu equipo

Si eres el líder de un equipo, que tu meta sea desarrollar a las personas que participan en tu equipo. Ese proceso comienza teniendo a las personas adecuadas en el equipo. Se dice que las personas son conocidas por la compañía que mantienen, pero también se dice que la compañía es conocida por las personas que esa compañía mantiene. Jack Welch, ex presidente y director ejecutivo de General Electric dijo: «Si escoges a las personas adecuadas y les das la oportunidad de abrir sus alas y le agregas una compensación con ello, casi no tienes que administrarlos». Es por eso que Patrick Emington dijo: «Hablar de motivar a alguien es una locura. La verdadera clave es ayudar a otros a desatar y a dirigir sus más profundos motivadores».

El proceso continúa mientras tú haces lo que puedas para ayudar a las personas a desarrollarse y a lograr todo su potencial. Debes hacer todo lo que puedas para ver las habilidades de los demás y ayudarles a reconocerlas y a desarrollarlas. Eso es lo que hacen los buenos líderes. Ellos no se convierten en personas extra talentosas nada más. Ellos ayudan a las otras personas a convertirse en personas extra talentosas.

4. Dale el mérito del éxito a tu equipo

El paso final para convertirse en una persona extra talentosa en el área del trabajo en equipo es darle tanto mérito como puedas a las personas de tu equipo. En su libro *Empresas que sobresalen*, Jim Collins señala que los líderes de las mejores organizaciones, los cuales él llama «líderes del nivel 5», están caracterizados por la humildad y una tendencia a evitar ser el foco de atención. ¿Significa eso que los líderes no son talentosos? Por supuesto que no. ¿Significa que no tienen egos? No. Significa que reconocen que todos en el equipo son importantes y que comprenden que las personas hacen un mejor trabajo y lo hacen con mayor esfuerzo cuando son reconocidas por su contribución. Si consideras lo que los líderes y ex presidentes ejecutivos dicen al respecto, reconocerás un patrón:

RAY GILMARTIN DE MERCK: «Si tuviera que poner alguien en la portada de la revista *Business Week* o *Fortune*, sería... la persona que encabeza nuestra organización de investigación, no yo. O pondría a todo el equipo en la portada».

LOU GERSTNER DE IBM: «Yo no he hecho esto (creó el giro de la compañía). Lo hicieron 280.000 personas. Cambiamos el enfoque, cambiamos también la preocupación y una gran cantidad de personas talentosas... así cambiamos la compañía».

DAN TULLY DE MERRILL LYNCH: «Es asombroso lo que puedes hacer cuando no buscas todo el mérito para ti mismo. Encuentro que no hay nada que sea la idea de una sola persona».

WALTER SHIPLEY DE CITIBANK: «Tenemos sesenta y ocho mil empleados. Con una compañía de este tamaño, yo no estoy "dirigiendo el negocio"... mi trabajo es crear el ambiente que permita que las personas utilicen lo mejor de sus capacidades individuales».

Si quieres ayudar a que tu equipo avance más, ayudar a los miembros de tu equipo a agudizar sus talentos y ampliar su potencial, cuando las cosas no vayan bien, acepta tu culpabilidad y cuando las cosas vayan bien, da el mérito a los demás.

Una persona que ha captado mi atención últimamente ha sido Bono, el cantante de la banda U2. Debo admitir que lo he descubierto tarde. Su música no es mi estilo, pero su pasión, su liderazgo y activismo realmente me impresionan. En el año 2005, fue considerado la persona del año por la revista *Time*, junto con Bill y Melinda Gates.

No hay duda del talento de Bono. Su éxito en el mundo musical es obvio. Él ha escrito muchos de los éxitos de la música y U2 se ha mantenido por más de treinta años como una de las bandas más exitosas de la historia. Han vendido más de 170 millones de álbumes.³

En años recientes, Bono ha ampliado sus esfuerzos más allá del mundo de la música. Se ha convertido en un defensor del desarrollo y la ayuda económica para África. Y no es solamente una celebridad que está prestando su nombre para una causa. El senador Rick Santorum dijo: «Bono comprende estos asuntos más que noventa y nueve por ciento de los miembros del congreso».⁴ Bono ha trabajado incansablemente uniéndose a otras personas para impulsar las causas que lo apasionan. Se ha reunido con jefes de estado, ecónomos, líderes de la industria, celebridades y cualquiera que tenga el potencial de añadir valor a las personas que él desea ayudar.

El trabajo en equipo te da la mejor oportunidad de hacer que tu visión se convierta en realidad.

¿Dónde aprendió Bono a apoyarse en los demás, a ser parte de un equipo y a reclutar la ayuda de los demás? Las estrellas de rock se supone que son egocéntricas, aisladas e indiferentes a los demás.

Eso es lo que les sucede a muchas personas famosas y es la razón por la cual muchos grupos musicales no se mantienen juntos. Bono comenta:

Hay momentos cuando las personas están tan perdidas en sus propios mundos y en las demandas de sus propias vidas, que se les hace difícil estar en una banda... Las personas quieren ser dueñas de su propio dominio. Quiero decir, todos, cuando envejecen... se deshacen del espacio de los argumentos. Lo ves en tu familia, lo ves con tus amigos y cada vez tienen un círculo menor y menor de personas a su alrededor que estén de acuerdo con ellos. Y la vida se acaba con una dulzura desabrida.⁵

¿Cuál es el secreto de Bono, después de haber sido una estrella de rock por más de veinticinco años? El trabajo en equipo con la banda. Bono reconoce su necesidad de los demás, y de hecho dice que no puede imaginarse como un artista solitario. Él admite:

Lo que te hace menos capaz de darte cuenta de tu potencial es estar en un lugar donde no haya argumentos. Me aterraría ser un cantante solista, y no tener una banda con la cual discutir. Quiero decir, yo me rodeo de argumentos, de una banda, de una familia y de una esposa que es más lista que yo. Tengo muchos amigos muy inteligentes, que son una gran familia para mí... tú eres tan bueno como lo son tus argumentos. Así que la razón por la cual la banda no se ha deshecho es quizás para que las personas sepan esto: que aunque cada uno de ellos es sólo un cuarto de U2, son más de lo que serían si estuvieran solos. Así lo siento yo.⁶

Yo no puedo pensar en una mejor manera de decirlo. Una persona talentosa que es parte de un equipo (en el lugar adecuado, con el equipo adecuado) se convierte en más de lo que jamás podría ser por sí misma. Eso es lo que significa ser una persona extra talentosa.

TALENTO + TRABAJO EN EQUIPO

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. ¿Cuál es tu concepto de tu talento? ¿Es algo que te pertenece o algo que tienes como préstamo? ¿Por qué deseas triunfar? ¿Tus metas te benefician a ti principalmente o eres sencillamente un instrumento para beneficiar a los demás? Medita en ello. Si piensas que todo se mueve alrededor de ti, nunca serás un buen jugador de equipo.
2. ¿Qué clase de experiencias has tenido con los equipos? Piensa en cómo esa experiencia con los equipos durante varias fases de tu vida han impactado tu manera de pensar. Escribe la clase de equipos de los cuales fuiste parte siendo niño, adolescente y adulto. Ahora intenta recordar los momentos significativos, los hitos y las experiencias con cada equipo. ¿Fueron principalmente positivas o negativas? Si has tenido algunas malas experiencias en el camino, puede que estén moldeando tu manera de pensar y haciéndote renuente a involucrarte en el trabajo en equipo. Medita sobre esas experiencias a nivel emocional y esfuérzate en ser parte de los beneficios actuales de ser parte un equipo.
3. ¿Qué tan fuerte es el sentido de comunidad en el equipo donde actualmente participas? ¿Las personas confían las unas en las otras? ¿Pueden contar los unos con los otros en momentos importantes? Si no es así ¿por qué no? Primero acepta la responsabilidad de tu parte en la debilidad del equipo, e intenta hacer enmiendas de los errores pasados. Esfuérzate en volver a ganarte la confianza de las personas. Si alguien del equipo te ha decepcionado, ve a esa persona en privado y habla con ella. Haz

tu mejor esfuerzo en reparar la relación y comienza desarrollarla de nuevo.

4. ¿Cómo puedes añadir valor a los demás en tu equipo? Piensa en tres personas de tu equipo que crees que tienen el potencial y pueden beneficiarse del talento, las habilidades o la experiencia que tengas que ofrecer. Escribe un plan, delineando cómo puedes ayudarles. Luego acércate a cada uno de ellos individualmente y ofréceles capacitarlos o ser su guía.
5. En las próximas dos semanas, haz el compromiso de no aceptar el mérito por cualquier cosa que salga bien. Elogia a tus empleados, colegas, compañeros de trabajo y miembros de la familia por su contribución. Nota la diferencia que eso hace en su desempeño y en tu relación con ellos. Creo que una vez que lo hayas intentado, disfrutarás hacerlo continuamente y se convertirá en una parte normal de tu vida.

LA ÚLTIMA PALABRA SOBRE EL TALENTO

Al principio del año 2006, leí un artículo de la revista Money que decía que estamos experimentando una escasez de talento a nivel mundial:

ZURICH, SUIZA (REUTERS). Los jefes están teniendo dificultad para encontrar personas adecuadas que cubran los empleos a pesar de la gran cantidad de desempleo en Europa y Estados Unidos, demostró el martes una encuesta hecha por la firma Manpower.

La encuesta se hizo a finales de enero mostrando que cuarenta por ciento de los casi treinta y tres mil jefes en veintitrés países alrededor del mundo tenían dificultades para encontrar candidatos calificados para un empleo.

«La escasez de talento se está convirtiendo en una realidad para un gran número de jefes alrededor del mundo», dijo el director ejecutivo y presidente de Manpower, Jeffrey Joerres.¹

¿Y en dónde está la escasez número uno de talento según esa encuesta? En las ventas. Ellos querían mejores vendedores.

Cada cierto tiempo escuchamos declaraciones similares acerca de ciertas profesiones, pero la realidad es que nunca ha habido ni habrá una escasez de talento. El talento es algo dado por Dios. Siempre

que haya personas en el mundo, habrá talento. Lo que no hay son personas que hayan tomado las decisiones necesarias para llevar ese talento al máximo. Los jefes en realidad están buscando personas extra talentosas. Para ahora espero que estén de acuerdo que las decisiones claves que tomamos, aparte del talento natural que ya poseemos, nos separan de los demás que sólo tienen talento.

William Danforth, quien se convirtiera en el dueño de la compañía Ralston Purina, encontró un secreto del éxito cuando era un joven. Él dijo:

Quando tenía dieciséis años, vine a San Luis para asistir a una escuela de entrenamiento manual. La distancia entre el lugar donde me estaba quedando y la escuela era de una milla. Un maestro que vivía cerca comenzaba la ruta a la escuela a la misma hora que yo cada mañana, pero él siempre me ganaba. A mí no me gustaba que me ganara así que intenté todos los atajos posibles. Día tras día, sin embargo, él siempre llegaba primero que yo. Luego descubrí cómo lo hacía. Cuando llegaba a los cruces en las esquinas él corría hacia la otra esquina. Lo que lo hacía llegar antes que yo era ese «paso extra».

Las personas extra talentosas dan un poco más. Lo puedes notar en las decisiones que toman que multiplican y maximizan su talento. Ya que ellos han dado más para desarrollar su talento, son capaces de dar más a los demás *con su talento*.

Quiero animarte a que tomes las trece decisiones que describí en este libro. Y cada día recuérdate a ti mismo cómo estas decisiones pueden ayudarte:

1. Creer eleva mi talento.
2. La pasión estimula mi talento.

3. La iniciativa activa mi talento.
4. El enfoque dirige mi talento.
5. La preparación posiciona mi talento.
6. La práctica afina mi talento.
7. La perseverancia sostiene mi talento.
8. El valor prueba mi talento.
9. La disposición de aprender amplía mi talento.
10. El carácter protege mi talento.
11. Las relaciones influyen en mi talento.
12. La responsabilidad fortalece mi talento.
13. El trabajo en equipo multiplica mi talento.

Sea cual fuere tu talento, éste puede mejorar. Nunca olvides que las elecciones que tomes, al final te convierten en quién eres.

Elige convertirte en una persona extra talentosa. Si lo haces, te añadirás valor, añadirás valor a los demás y lograrás mucho más de lo que alguna vez hayas soñado.

NOTAS

CUANDO EL TALENTO NO ES SUFICIENTE

1. Malcolm Gladwell, "The Talent Myth", *New Yorker*, 22 julio 2002, http://www.gladwell.com/2002/2002_07_22_a_talent.htm.
2. Robert J. Kriegel y Louis Patler, *If It Ain't Broke... Break It!* (New York: Warner Books, 1991), p. 11. [*Si no está roto rómpalo* (Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2001).]

CAPÍTULO I

1. Mark Kriegel, *Namath: A Biography* (New York: Viking), p. 15.
2. Ibid., pp. 13-14.
3. Ibid., p. 14.
4. Ibid., p. 47.
5. Ibid., p. 234.
6. Usado con permiso. Derechos reservados 2004-2005, Joel Garfinkle. Todos los derechos reservados. *Dream Job Coaching*, <http://www.dreamjobcoaching.com/articles/court-martial.html>.
7. Kriegel y Patler, *If It Ain't Broke*, p. 44.
8. Martin Seligman, *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life* (New York: Pocket Books, 1998), p. 99.
9. Kriegel, *Namath*, p. 57.
10. Tomado de Walter D. Wintle, "The Man Who Thinks He Can", *Poems That Live Forever*, comp. Hazel Felleman (New York: Doubleday, 1965), p. 310.
11. "August 26, 1996: Christopher Reeve speaks at the Democratic National Convention", Discursos, PBS, http://www.pbs.org/newshour/convention96/floor_speeches/reeve.html, visitado 2 agosto 2006.

12. Harvey Mackay, "Be a Believer to be an Achiever", *Pioneer Thinking*, <http://www.pioneerthinking.com/achieve.html>, visitado 2 agosto 2006.
13. Robert H. Schuller, *Tough Times Never Last, But Tough People Do!* (New York: Bantam, 1984), p. 204, énfasis añadido.

CAPÍTULO 2

1. Ana Figueroa, "Rueben Martinez: Barber and Book Lover", *AARP Segunda Juventud*, abril/mayo 2005, http://www.aarpsegundajuventud.org/english/nosotros/2005-AM/05AM_bookshop.html.
2. "Life and Times" (transcripción), Noticias KCET, 11 noviembre 2004, <http://www.kcet.org/lifeandtimes/archives/20041109.php>.
3. Marco R. della Cava, "Barber Grooms Love of Books", *USA Today*, 10 octubre 2004, http://www.usatoday.com/life/books/news/2004-10-10-barber-genius-grant_x.htm.
4. Ibid.
5. Entrevista con Rueben Martinez por Bracancchio, NOW, 28 enero 2005, http://www.pbs.org/now/printable/transcript/NOW104_full_print.html.
6. Figueroa, "Rueben Martinez".
7. http://www.humanmedia.org/program_martinez.php3.
8. "Life and Times", Noticias KCET.
9. Della Cava, "Barber Grooms Love of Books".
10. Tara Burghart, "MacArthur 'Genius Grants' Awarded", *Seattle Times*, 28 septiembre 2004, http://seattletimes.nwsourc.com/html/nationworld/2002048058_genius28.html.
11. Figueroa, "Rueben Martinez".
12. Kriegel y Patler, *If It Ain't Broke*, p. 259.
13. Richard Edler, *If I Knew Then What I Know Now: CEOs and Other Smart Executives Share Wisdom They Wish They'd Been Told 25 Years Ago* (New York: Berkley, 1995), p. 185.

CAPÍTULO 3

1. "Northridge Earthquake", Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki/1994_Northridge_Earthquake.
2. "Lessons for Post-Katrina Reconstruction: A High-Road vs. Low-Road Recovery", Documento #166 de la reunión del Instituto de Política Económica, 6 octubre 2005, p. 2, <http://www.epi.org/content.cfm/bp166>.
3. Ibid.
4. "Past Projects: Santa Monica I-10 Freeway", C. C. Myers, Inc., <http://www.ccmymers.com/completedprojects.cfm?ID=8>.
5. "Lessons for Post-Katrina Reconstruction", p. 4.
6. "Les Brown", http://www.lesbrown.com/about_les.htm, visitado 2 agosto 2006.
7. Proverbios 6.6-11.
8. <http://littlecalamity.tripod.com./Quots/L.html>, visitado 2 agosto 2006.
9. Edgar A. Guest, "To-morrow", *A Heap O' Livin'* (Chicago: Reilly and Lee, 1916).

CAPÍTULO 4

1. Donald E. Demaray, *Laughter, Joy, and Healing* (Grand Rapids: Baker, 1986), pp. 34-35.

CAPÍTULO 5

1. Stephen E. Ambrose, *Undaunted Courage: Meriwether Lewis, Thomas Jefferson, and the Opening of the American West* (New York: Simon and Schuster Paperbacks, 1996), p. 68.
2. Ibid., p. 27.
3. Ibid., p. 76, énfasis añadido.
4. Ibid., p. 59.
5. Richard Dillon, *Meriwether Lewis: A Biography* (New York: Coward-McCann, 1965), p. 30.
6. Ambrose, *Undaunted Courage*, p. 77.
7. La lista fue creada usando información de Ambrose, *Undaunted Courage*, pp. 87-92.

8. Ibid., p. 126.
9. Ibid., p. 114.
10. James P. Ronda, "Lewis and Clark Expedition", Microsoft Encarta Online Encyclopedia 2005, <http://encarta.msn.com>.
11. Ambrose, *Undaunted Courage*, p. 14.
12. Don Beveridge Jr. and Jeffrey P. Davidson, *The Achievement Challenge: How to Be a 10 in Business* (Homewood, IL: Irwin Professional, 1987).
13. Proverbios 18.16.
14. Kathleen M. Gisenhardt, "Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments", *Academy of Management Journal* 32, no. 3 (sept. 1989): 543-576.

CAPÍTULO 6

1. Fred Kaplan, *Dickens: A Biography* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1988), p. 50.
2. Ibid., p. 59.
3. Ibid., p. 58.
4. Ibid., p. 62.
5. Jane Smiley, *Charles Dickens* (New York: Lipper/Viking, 2002), p. 26.
6. Kaplan, *Dickens*, p. 60.
7. Ibid., p. 64.
8. Smiley, *Charles Dickens*, p. 3.
9. Ibid., p. 16.
10. *Reader's Digest*, enero 1992, p. 91.
11. Jon Johnston, *Christian Excellence* (Grand Rapids: Baker, 1985), p. 30.

CAPÍTULO 7

1. Vonetta Flowers con W. Terry Whalin, *Running on Ice: The Overcoming Faith of Vonetta Flowers* (Birmingham, AL: New Hope Publishers, 2005), p. 25.
2. "Tom Hanks," Box Office Mojo, <http://www.boxofficemojo.com/people/chart/?view=Actor&id=tomhanks.htm>, visitado 8 mayo 2006.

3. “Tom Hanks Earns His \$25 Million Salary, but Not Jim Carrey”, 6 mayo 2006, <http://sg.news.yahoo.com/060506/1/40lm9.html>, visitado 8 mayo 2006.
4. Adaptado de Max Isaacson, *How to Conquer the Fear of Public Speaking and Other Coronary Threats* (Rockville Centre, NY: Farnsworth Publishing, 1984), p. 77.
5. Howard Goodman, “I Don’t Regret a Mile”, usado con permiso / Rick Goodman, Goodman and Associates, P.O. Box 158778, Nashville, TN 37215.
6. “One List”, *Houston Chronicle*, 1 enero 2001, 2D, http://www.chron.com/CDA/archives/archive.mpl?id=2001_3270661, visitado 10 mayo 2006.
7. George E. Vaillant, *Aging Well: Surprising Guideposts to a Happier Life from the Landmark Harvard Study of Adult Development* (New York: Little, Brown and Company, 2003), p. 285.
8. Bruce Nash, *The Football Hall of Shame* (New York: Pocket Books, 1991), pp. 21–22.

CAPÍTULO 8

1. Winston S. Churchill, “Reflections at Century’s End: Man of the Millennium?” El centro Churchill, <http://www.winstonchurchill.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=818>, visitado 17 mayo 2006.
2. “10 Facts About Churchill”, Churchill Museum and Cabinet War Rooms, <http://churchillmuseum.iwm.org.uk/server/show/nav.00i002>, visitado 17 mayo 2006.
3. Douglas S. Russell, “Lt. Churchill, 4th Queen’s Own Hussars” (exposición), Boston, 28 octubre 1995, El centro Churchill, <http://www.winstonchurchill.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=638>, visitado 17 mayo 2006.
4. “Malakand Field Force”, El centro Churchill, <http://www.winstonchurchill.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=176>, visitado 2 agosto 2006.
5. “Churchill, 4th Queen’s Own Hussars”, El centro Churchill <http://www.winstonchurchill.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=638>, visitado 2 agosto 2006.

6. Churchill, “Reflections”.
7. John C. Maxwell, *Cómo ganarse a la gente* (Nashville: Grupo Nelson, 2004), p. 259.
8. Pat Williams, *American Scandal: The Solution for the Crisis of Character* (Shippensburg, PA: Treasure House, 2003), p. 290.

CAPÍTULO 9

1. Giorgio Vasari, *The Lives of the Artists*, tr. Peter Bondanella (Oxford: Oxford UP, 1991), p. 284. [*Vida de grandes artistas*, tr. Antonio Espina (Madrid: Mediterráneo-Agedime, 1966).]
2. “The Moon and the Sky”, American Museum of Natural History, <http://www.amnh.org/exhibitions/codex/astronom.html>, visitado 30 mayo 2006.
3. “Bill and Melinda Gates Bring Leonardo da Vinci’s Codex Leicester to Life”, <http://www.microsoft.com/BillGates/news/codex.asp>, visitado 29 mayo 2006.
4. Emily Morison Beck, ed., *Bartlett’s Familiar Quotations* (Boston: Little, Brown, and Company, 1980), p. 152.
5. Philip B. Crosby, *Quality Is Free* (New York: Penguin, 1980), p. 68.
6. J. Konrad Hole, *Diamonds for Daily Living* (World Press, 1996).
7. Proverbios 26.12
8. Eric W. Johnson, ed., *A Treasury of Humor* (New York: Ivy Books, 1990), p. 304.
9. Anónimo.
10. Dan Sullivan and Catherine Nomura, *The Laws of Lifetime Growth: Always Make Your Future Bigger Than Your Past* (San Francisco: Barrett-Koehler Publishers, 2006), p. 17.
11. Anónimo.

CAPÍTULO 10

1. “Dr. Hwang Woo Suk”, *Time*, http://www.time.com/time/asia/2004/personoftheyear/people/hwang_woo_suk.html, visitado 3 junio 2006.
2. “Hwang Woo-Suk”, Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki/Hwang_Woo-Suk, visitado 3 junio 2006.

3. Ibid.
4. "10 Questions for Dr. Hwang Woo Suk", *Time*, 5 diciembre 2005, <http://www.time.com/time/asia/magazine/printout/0,13675,501051212-1137709,00.html>, visitado 3 junio 2006.
5. Nicholas Wade and Choe Sang-Hun, "Researcher Faked Evidence of Human Cloning, Koreans Report", *New York Times*, 10 enero 2006, <http://www.nytimes.com/2006/01/10/10clone.html>, visitado 3 junio 2006.
6. Steven Ertelt, "Hwang Woo-Suk Apologizes for Faking Embryonic Stem Cell Research", *Lifenews.com*, 11 enero 2006, <http://www.lifenews.com/bio1274.html>, visitado 3 junio 2006.
7. "Disgraced Korean Cloning Scientist Indicted", *New York Times*, 12 mayo 2006, <http://www.nytimes.com/2006/05/12/world/asia/12korea.html>, visitado 3 junio 2006.
8. Stan Mooneyham, *Dancing on the Strait and Narrow* (San Francisco: Harper and Row, 1989), pp. 1-2, 68.
9. "Bobby Jones (golfer)", Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki/Bobby_Jones_%28golfer%29, visitado 6 junio 2006.
10. Stephen Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic* (New York: Simon and Schuster, 1989), p. 21. [*Los siete hábitos de la gente altamente efectiva* (Buenos Aires: Paidós, 1998).]
11. Alexander Solzhenitsyn, *One Day in the Life of Ivan Denisovich* (New York: Signet, 1998), p. 88. [*Un día en la vida de Iván Denisovich* (Barcelona: Ediciones Altaya, 1995).]
12. Laura L. Nash, *Good Intentions Aside: A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems* (Boston: Harvard Business School Press, 1993), p. 125.

CAPÍTULO II

1. Dan Haseltine, prefacio del libro de Dave Urbanski, *The Man Comes Around: The Spiritual Journey of Johnny Cash* (Lake Mary, FL: Relevant Books, 2003), p. xiv.
2. Urbanski, *The Man*, p. 50.
3. Ibid., p. 51.

4. Ibid., pp. 53-54.
5. Johnny Cash con Patrick Carr, *Cash: The Autobiography* (New York: Harper Paperbacks, 1997), p. 229. [*Cash: la autobiografía de Johnny Cash* (Barcelona: Global Rhythm Press, 2006).]
6. Ibid., p. 232.
7. "Tribute to June by Rosanne Cash", <http://www.johnnycash.com/june/may18.html>, visitado 13 junio 2006.
8. *Cash*, Autobiography, p. 314.
9. Les Parrott, *High Maintenance Relationships* (Wheaton, IL: Tyndale, 1997). [*Cómo mantener relaciones con personas difíciles* (Miami: Unilit, 2003).]
10. Anónimo.
11. <http://home.comcast.net/~b.learn/bob.htm>, visitado 13 junio 2006.

CAPÍTULO I2

1. <http://www.climber.org/data/decimal.html>.
2. <http://www.supertopo.com/rockclimbing/route.html?r=loeabear>.
3. Andrew Todhunter, *Fall of the Phantom Lord: Climbing and the Face of Fear* (New York: Anchor Books, 1998), p. 44.
4. Craig Vetter, "Terminal Velocity", *Outside*, abril 1999, <http://outside.away.com/magazine/0499/9904terminal.html>, visitado 14 junio 2006.
5. Ibid.
6. Todhunter, *Fall*, p. 43.
7. Ibid., p. 78.
8. Tony Campolo, *The Covenant Companion*, abril 1998.
9. *Business Ethics*, noviembre/diciembre 1996.
10. Williams, *American Scandal*, pp. 174-175.
11. Rudolph W. Giuliani con Ken Kurson, *Leadership* (New York: Hyperion, 2002), pp. 69-70. [*Liderazgo* (Madrid: Plaza y Janes, 2002).]
12. Discurso a la legislatura de Massachussetts, 9 enero 1961, citado en www.mass.gov/statehouse/jfk_speech.htm, visitado 4 agosto 2006.

CAPÍTULO 13

1. La descripción del teniente comandante Smith era tan compleja y detallada que le pedí que me la enviara por correo electrónico para poder describirla con exactitud en este libro.
2. Michael Jordan and Mark Vancil, *I Can't Accept Not Trying* (San Francisco: Harper, 1994).
3. "U2", <http://en.wikipedia.org/wiki/U2>, visitado 21 junio 2006.
4. Josh Tyrangiel, "The Constant Charmer", *Time*, 26 diciembre 2005 -2 enero 2006, p. 50.
5. Michka Assayas, *Bono in Conversation with Michka Assayas* (New York: Riverhead Books, 2005), p. 151.
6. *Ibid.*, p. 152.

LA ÚLTIMA PALABRA SOBRE EL TALENTO.

1. "Worldwide 'Talent Shortage' Seen by Employers", *Money*, 21 febrero 2006, http://money.cnn.com/2006/02/21/news/international/jobs_manpower.reut/index.htm.

ACERCA DEL AUTOR

JOHN C. MAXWELL es un reconocido experto en liderazgo a nivel internacional, orador y autor que ha vendido más de 12 millones de libros. Sus organizaciones han capacitado a más de un millón de líderes de todo el mundo. El doctor Maxwell es el fundador de Injoy Stewardship Services y EQUIP. Todos los años habla a compañías de la lista Fortune 500, a líderes internacionales de gobierno, y a una variedad de organizaciones como la Academia Militar de Estados Unidos en West Point y la Liga Nacional de Fútbol Americano. Un autor de gran éxito de ventas de *New York Times*, *Wall Street Journal*, y *Business Week*, Maxwell fue uno de los 25 autores nombrados para estar en la Sala de la Fama del Décimo Aniversario de Amazon.com. Dos de sus libros, *Las 21 leyes irrefutables de liderazgo* y *Desarrolle el líder que está en usted*, han vendido en inglés cada uno más de un millón de ejemplares.

LIBROS DEL DOCTOR JOHN C. MAXWELL QUE PUEDEN
ENSEÑARTE A QUE SEAS UN **VERDADERO** ÉXITO

(Los siguientes son títulos publicados por Grupo Nelson)

RELACIONES

Seamos personas de influencia
El poder de una alianza en la iglesia
Relaciones 101
El tesoro de un amigo
Cómo ganarse a la gente
25 Maneras de ganarse a la gente

CAPACITACIÓN

Desarrolle los líderes que están alrededor de usted
Capacitación 101
Compañeros de oración
El talento nunca es suficiente
El mapa para alcanzar el éxito
Éxito día por día
Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo
Las 17 cualidades esenciales de un jugador de equipo

ACTITUD

El lado positivo del fracaso
Actitud de vencedor
Actitud 101

LIDERAZGO

Líder de 360°
Las 21 cualidades indispensables de un líder
Las 21 leyes irrefutables del liderazgo
Los 21 minutos más poderosos en el día de un líder
Desarrolle el líder que está en usted
Paquete de entrenamiento de Desarrolle el líder que está en usted
Liderazgo 101